

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO
HUMANO PARA LA EMPRESA “AUDIO, VIDEO Y
COMUNICACIONES CIA. LTDA. –ADVICOM” ENFOCADO EN
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL,
VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO Y EVALUACIÓN DE
DESEMPEÑO DEL PERSONAL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

ANA CRISTINA ZALDUMBIDE EGAS

DIRECTOR: LIC. LILIA TERÁN CASTRILLÓN

QUITO, JUNIO 2016

DIRECTOR:

Lic. Lilia Terán Castrillón

INFORMANTES:

Ing. Mayra Beltrán M.

Mg. David Hidalgo S.

DEDICATORIA

Mi tesis la dedico con todo mi amor a mis papás y a mi hermana, quienes con su sonrisa constante y apoyo incansable han estado conmigo no solo a lo largo de mi carrera universitaria sino en cada instante de mi vida.

Ana Cristina

AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios por las bendiciones que me ha dado, a mi familia por haber siempre estado ahí, a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador por la excelente formación que me brindó y a mi directora, Licenciada Lilia Terán, quien con dedicación y alegría me acompañó en la realización de este trabajo.

Ana Cristina

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 SITUACIÓN ACTUAL DE ADVICOM CIA. LTDA., 3

- 1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS, 3
- 1.2 PROBLEMÁTICA, 9
- 1.3 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE ADVICOM, 12
- 1.4 HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO, 17
 - 1.4.1 Herramientas para el reclutamiento y selección de personas, 18**
 - 1.4.2 Herramientas para la valoración de puestos de trabajo, 19**
 - 1.4.3 Herramientas para la evaluación de desempeño, 19**

2 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL, 20

- 2.1 MERCADO LABORAL, 20
- 2.2 PROCESO DE RECLUTAMIENTO, 23
- 2.3 ASPECTOS ESTRATÉGICOS DEL RECLUTAMIENTO, 35
- 2.4 PROCESO DE SELECCIÓN, 37
- 2.5 IMPORTANCIA PARA LA EMPRESA, 51
- 2.6 RETOS PARA ADVICOM, 52

3 VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO, 55

- 3.1 MÉTODOS DE VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO, 56
- 3.2 PASOS PARA REALIZAR LA VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO, 59
- 3.3 COMPOSICIÓN DE LA EMPRESA, 62
 - 3.3.1 Puestos de Trabajo, 62**
- 3.4 VALORACIÓN DE PUESTOS EN ADVICOM, 64

4 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, 65

- 4.1 MÉTODOS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO, 66
- 4.2 FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO, 69
- 4.3 BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, 73
- 4.4 LA EVALUACIÓN EN ADVICOM, 75

5 PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN, 77

- 5.1 PROCEDIMIENTO, 77
- 5.2 LÍNEA DE TIEMPO PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN, 81
- 5.3 POLÍTICA, 81

5.3.1 Formatos y/o herramientas, 83**5.3.2 Consideraciones Especiales, 85****6 PROPUESTA DE VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO, 86**

- 6.1 PROCEDIMIENTO, 86
- 6.2 HERRAMIENTAS, 89
- 6.3 VENTAJAS DE LA HERRAMIENTA CREADA, 90
- 6.4 CONSIDERACIONES ESPECIALES, 91

7 PROPUESTA PARA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, 93

- 7.1 PROCEDIMIENTO, 93
- 7.2 HERRAMIENTAS, 95
- 7.3 INDICADORES DE GESTIÓN, 96

8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 98

- 8.1 CONCLUSIONES, 98
- 8.2 RECOMENDACIONES, 99

REFERENCIAS, 102**ANEXOS, 105**

- Anexo 1: Formato de Solicitud de Personal y Publicación de Vacante, 106
- Anexo 2: Formato de Perfil del Puesto, 107
- Anexo 3: Manual de Puestos, 109
- Anexo 4: Diccionario de Destrezas, 177
- Anexo 5: Formato de Solicitud de Empleo, 189
- Anexo 6: Guía y Evaluación de entrevista preliminar, 191
- Anexo 7: Guía y Evaluación de prueba técnica y de personalidad, 192
- Anexo 8: Diccionario de preguntas para entrevista conductual, 232
- Anexo 9: Evaluación de Entrevista Conductual, 234
- Anexo 10: Comparación de resultados obtenidos y requeridos, 235
- Anexo 11: Informe de candidatos seleccionados, 236
- Anexo 12: Tabla de factores con niveles descritos, 237
- Anexo 13: Tabla de puntuación de factores y sub factores, 238
- Anexo 14: Tabla Modelo de Valoración para 15 puestos, 239
- Anexo 15: Presentación para capacitación a evaluadores, 240
- Anexo 16: Guía para la Evaluación del Desempeño, 242
- Anexo 17: Formato de Seguimiento de Evaluación de Desempeño, 244
- Anexo 18: Formato de Citación para el personal, 245
- Anexo 19: Formato de Evaluación para el personal operativo administrativo, 246
- Anexo 20: Formato de Evaluación para el personal operativo técnico, 247
- Anexo 21: Formato de Evaluación para el personal ejecutivo, 248
- Anexo 22: Encuesta de Satisfacción Laboral, 249

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Índice de Rotación de Personal 2013, 7
Tabla 2: Índice de Rotación de Personal 2014, 8
Tabla 3: FODA Advicom, 15
Tabla 4: Profesionales por rama de actividad en Ecuador, 21
Tabla 5: Reclutamiento Interno vs. Reclutamiento Externo, 29
Tabla 6: Métodos para levantar funciones, 42
Tabla 7: Factores de Prueba 16PF, 47
Tabla 8: Métodos de Valoración de Puestos de Trabajo, 57
Tabla 9: Puestos / Cargos en Advicom, 64
Tabla 10: Pruebas aplicables por cargo, 78
Tabla 11 - Ejemplificación Puntuación Valoración de Puestos de Trabajo, 90
Tabla 12: Distribución Salarial, 91
Tabla 13: Indicadores de Gestión de Talento Humano, 96

ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1: Número de Empleados a Octubre 2015, 9
- Figura 2: Organigrama Advicom, 11
- Figura 3: Espina de Pescado Advicom - Diagrama Causa – Efecto Rotación del personal, 13
- Figura 4: Impacto del proceso de Reclutamiento, 34
- Figura 5: Proceso de Reclutamiento y Selección, 80
- Figura 6: Línea de Tiempo para el Reclutamiento y Selección, 81
- Figura 7: Proceso de Valoración de Puestos de Trabajo, 88
- Figura 8: Remuneración Actual vs. Remuneración sugerida por el modelo, 92

RESUMEN EJECUTIVO

Stephen Covey, famoso escritor del libro “Los Siete Hábitos de la gente altamente efectiva” dice en su obra que la tecnología puede reinventar un negocio pero que la clave del éxito serán siempre las relaciones humanas. Basado en este principio y en una necesidad detectada, el presente trabajo genera una Propuesta de un modelo de Gestión de Talento Humano para la empresa “Audio, Video y Comunicaciones Cia. Ltda. – ADVICOM” enfocado en reclutamiento y selección del personal, valoración de puestos de trabajo y evaluación de desempeño del personal.

Un buen administrador de empresas debe tener en cuenta que las personas que conforman una organización no son solo trabajadores sino un conjunto integral de emociones, capacidades y conocimientos, los cuales conforman una pieza clave, que bien gestionada y motivada, puede generar una ventaja para la empresa mucho más difícil de imitar por la competencia a lo largo del tiempo.

ADVICOM Cia. Ltda. es una compañía que trabaja en el área de Telecomunicaciones con profesionales en las áreas de Radio y Televisión. Actualmente cuenta con 23 colaboradores y no ha implementado ningún mecanismo formal para gestionar su talento humano. Tomando en cuenta que la empresa en cuestión presenta un Índice de Rotación de Personal extremadamente alto (58% en el 2013, 41% en el 2014 y aproximadamente 20% a mediados del 2015) y considerando que un índice aceptado por varios expertos en el tema es de 1 a 3%

anual, es fácil detectar que existe un gran problema en la gestión del personal y los procesos del área.

Por esta razón, bajo un modelo de competencias para estandarizar la gestión del Talento Humano y con fundamentos teóricos se han seleccionado herramientas y creado procesos para la empresa obteniendo entregables tales como: un proceso definido para reclutamiento y selección, modelos de entrevistas a realizarse, formatos de evaluación en informes de entrevistas, indicadores para el proceso de reclutamiento y selección; un modelo de valoración de puestos de trabajo a través del método de puntuación de factores; herramientas e indicadores para evaluar el desempeño del personal.

La principal conclusión a la que llega el trabajo es a determinar el alto grado de importancia que tiene el Talento Humano dentro de una empresa y como éste debe estar alineado a la visión global de una organización para ser un apoyo sustentable a la consecución de objetivos empresariales y al mismo tiempo, busca crear conciencia no solo en los directivos de la empresa tomada para el estudio sino en cualquier directivo de una PYME en el mercado ecuatoriano sobre como los trabajadores, al ser personas no meramente recursos, necesitan contar con el soporte, motivación y apreciación de las personas que los lideran para generar un verdadero compromiso con su lugar de trabajo y de esta manera tanto las personas como seres humanos y la organización como un conjunto, se vuelven más productivos y alcanzan las metas planteadas.

INTRODUCCIÓN

“Nosotros pedimos trabajadores pero nos llegaron personas”

Max Frisch

La frase mencionada anteriormente da una idea muy clara de cómo la filosofía de las sociedades y empresas ha evolucionado en el último siglo en donde el área de Recursos Humanos era vista meramente como un control de trabajadores, percibidos únicamente desde el ámbito económico y en algunos casos desde un punto de vista productivo. A medida que avanzan los años, se va considerando a los trabajadores no solo como simples recursos sino como personas que integran no solo un aspecto laboral sino también aspectos propios, íntimos y mucho más complejos.

El panorama empresarial en Latinoamérica es favorable para el desarrollo de iniciativas de gestión de talento humano. De acuerdo a la última Encuesta Global Anual de CEO's realizada por PwC, tomado de (Derudder, 2011), para la mayoría de los altos ejecutivos suramericanos, el acceso constante al talento y la retención del mismo son variables críticas para la sustentabilidad de sus empresas en el largo plazo.

Según el artículo “El Encuentro de Profesionales en Recursos Humanos” de la revista digital Gestión de Personas, citado anteriormente, en este nuevo contexto resulta necesario que las organizaciones sean capaces de generar nuevas respuestas que les permitan identificar, atraer, retener y desarrollar aquellos talentos requeridos para su sustentabilidad. Esto

implica redefinir el concepto de “gestión de talentos” en función de las necesidades de cada organización, enfocándolo a la atracción y retención de los talentos clave.

AUDIO, VIDEO Y COMUNICACIONES CIA. LTDA. - ADVICOM, Cía. Ltda. es una empresa ecuatoriana que ofrece servicios en el área de telecomunicaciones, radiodifusión y televisión. El objetivo del presente trabajo es estudiar temas sobre la gestión del Talento Humano para poder apreciar las ventajas y beneficios de aprovechar el potencial de la fuerza laboral de una empresa. Para esto, se busca proponer un modelo de Gestión de Talento Humano que esté enfocado en tres procesos claves los cuales son: la selección y reclutamiento del personal, la valoración de puestos de trabajo y la evaluación de desempeño del personal, los cuales podrían reducir el índice de rotación de personal elevado que ha sido evidente en los últimos años en la empresa, ocasionando costos económicos, desperdicio de recursos y un ambiente laboral inestable.

1 SITUACIÓN ACTUAL DE ADVICOM CIA. LTDA.

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

AUDIO, VIDEO Y COMUNICACIONES CIA. LTDA. – ADVICOM inicia en el mercado ecuatoriano en 1997 en el área de Broadcasting (Radiodifusión) como respuesta a una constante demanda de soluciones profesionales en las áreas de Radio y Televisión, mediante implementación de nuevas tecnologías enfocadas a optimizar la relación Costo/ Beneficio para sus clientes a través de Representaciones y Distribuciones directas de fabricantes a nivel mundial.

Su misión es liderar cambios tecnológicos en Ecuador que ofrezcan soluciones integrales para la comunicación, Transmisión y conectividad de audio, video, voz y datos para los mercados convergentes de Radiodifusión, Televisión, Telecomunicaciones e Informática.

La visión que se ha planteado es ser una empresa integradora y proveedora de clase mundial, ofreciendo ingeniería, tecnología e innovaciones con excelencia, consolidándose y creciendo internacionalmente como un referente en telecomunicaciones.

Los constantes cambios tecnológicos y la integración de sistemas y la convergencia, han determinado nuevas necesidades que llevaron a Advicom a ampliar su gama de

productos y servicios en áreas tales como Radiocomunicaciones; Diseño, implementación e integración para sistemas de transmisión de Vídeo, Voz y Datos, soluciones satelitales, Internet, Redes de Telecomunicaciones, Telefonía, Networking, Wireless, entre otros.

La empresa desarrolla proyectos “Llave en Mano” lo cual garantiza un mejor resultado, puesto que un solo proveedor realiza la integración total de los sistemas, para lo cual cuenta con una amplia gama de fabricantes especializados y de alta calidad que se complementan entre sí.

La empresa ha empleado hasta la actualidad una organización basada en Departamentos de Ingeniería, Estudios Técnicos, Comercial y Administrativo, así como Técnicos asociados en varias ciudades. También posee un laboratorio técnico el cual cuenta con amplia variedad de equipos, instrumentación y repuestos, que permiten ofrecer servicios técnicos de excelente calidad.

Actualmente, la empresa se encuentra gerenciada por el Ingeniero Electrónico Paul Orlando Rojas Vargas quien lleva más de 24 años especializándose en el giro de negocio de la organización. El Ing. Rojas se destacó como Superintendente de Telecomunicaciones (SUPERTEL) en los años 2007-2008, autoridad máxima del Ente de Control Técnico de las Telecomunicaciones, Radiodifusión y Televisión en Ecuador y durante su gestión introdujo la televisión digital al país y el uso adecuado de tecnología 3G. Ha realizado estudios de Maestría en Administración de Empresa y Gerencia de Redes y Telecomunicaciones.

En los últimos años, ADVICOM se ha visto obligada a reestructurarse de acuerdo al rápido cambio que se produce en la industria de las Telecomunicaciones. Para determinar cómo ha sido el comportamiento del Talento Humano en la organización es necesario analizar su índice de rotación de personal, las causas por las cuales los gerentes actuales creen que se dieron las constantes entradas y salidas de personal y como se enfrentaron las mismas.

Primero es vital tener un concepto claro sobre el tema, se podría decir que el flujo de entrada y salida de personas en la organización se conoce como Rotación de Personal. La Rotación de Personal puede darse por dos grandes objetivos. El primero es el aumento de trabajadores en la empresa para conseguir elevar la productividad y obtener mejores resultados. El segundo objetivo es reducir la fuerza laboral para reducir costo fijo para la empresa o para obtener resultados distintos a los que se ha venido obteniendo.

Tener un índice de rotación no necesariamente es malo, un índice moderado, permite que la empresa no se estanque y pueda renovar las ideas, habilidades y capacidades que aporta una persona al llegar a un nuevo lugar de trabajo. Por el contrario, si el índice es muy elevado y sale del control de la organización debido a retiros por propia decisión de los empleados, resulta evidente que existe un factor negativo ya sea en la gestión de la empresa o en el ambiente que la misma ofrece a sus colaboradores. Es de gran importancia que se determinen dichos factores y sean eliminados para detener la fuga de personal, evitar los costos de liquidación y los gastos en buscar reemplazo para las personas.

Idalberto Chiavenato, en su libro “Administración de Recursos Humanos” (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 1999), presenta la siguiente fórmula para calcular el índice de rotación de personal, enfocado a la planificación del área de Talento Humano de una empresa.

$$\text{Índice de rotación del personal} = \frac{(A+D) / 2 \times 100}{PE}$$

En donde:

A representa el número de personas que ingresaron a la empresa en un periodo determinado.

D representa el número de personas que salieron de la empresa en un periodo determinado.

PE representa el promedio efectivo del personal que permanece en la empresa. Se obtiene haciendo un promedio entre el número de colaboradores que existían al iniciar el periodo y el número de colaboradores con los que se cuenta al finalizar el mismo periodo.

En el caso de la empresa en estudio, los registros confiables y organizados del personal que consta en el rol de pagos de la empresa se han llevado de manera precisa únicamente desde el año 2013 por lo que se tomarán estos datos para analizar el comportamiento dentro de la compañía. Es importante mencionar que hasta abril de

2015, no existía un área encargada únicamente de temas de gestión de Talento Humano por lo que el control y registros fueron realizados por el área contable de ADVICOM para fines meramente económicos.

Según publicaciones, con el aval de la Atlantic International University, lo ideal es que el índice de rotación de personal de una organización, sea módico para que la empresa pueda retener a sus mejores colaboradores y sustituya a aquellos que no cuenten con un buen desempeño y no puedan ser corregidos ya que no son aptos para desempeñar las funciones que conllevan sus puestos de trabajo. Según esta fuente, se puede considerar una empresa sana, cuando su índice de rotación de personal fluctúa entre el 1.5% el 3%. (Celada Cuevas, 2008)

En el año 2013, el índice de rotación del personal fue de 57.59%, obtenido mediante el análisis de las personas que ingresaron a la empresa y las que se desvincularon ya sea por voluntad propia como por decisión de la gerencia como se muestra en la tabla siguiente.

Tabla 1: Índice de Rotación de Personal 2013

Índice de Rotación de Personal 2013	
Admisiones	30
Desvinculaciones	16
Promedio efectivo	29
Índice	57,59%

Fuente: Rol de Pagos Advicom 2013

Tomando en cuenta que un parámetro normal sería el 3% de rotación, es fácil concluir que ADVICOM presentaba un grave problema al alcanzar un índice de rotación tan elevado en el año 2013.

Analizando el año 2014, se puede notar una mejora en las condiciones de Talento Humano, reduciendo el índice de rotación a 40.90%, dato que se obtiene con los valores de la siguiente tabla.

Tabla 2: Índice de Rotación de Personal 2014

Índice de Rotación de Personal 2014	
Admisiones	7
Desvinculaciones	20
Promedio efectivo	29,5
Índice	40,90

Fuente: Rol de Pagos Advicom 2014

Recalcando el aspecto positivo, es bueno que la empresa redujera su índice en más de 10 puntos porcentuales, sin embargo, aun un 40% está muy por encima de los niveles aceptables.

Para el primer semestre del 2015, la rotación en ADVICOM ya había alcanzado un índice de 4.13% que sin lugar a duda es un número mucho más favorable que el de los años anteriores y es merecido un análisis de por qué decreció la rotación drásticamente. El presente estudio toma como fecha límite de análisis el 31 de octubre de 2015, en el cual la empresa alcanzó un índice de rotación de 14.36%.

En la siguiente figura se puede observar el comportamiento del número de empleados por mes de los últimos tres años en la empresa, llama la atención el ver que en

absolutamente ningún mes, la rotación fue cero, es decir, en ningún mes dejaron de existir despidos, renunciaciones o contratación de personal.

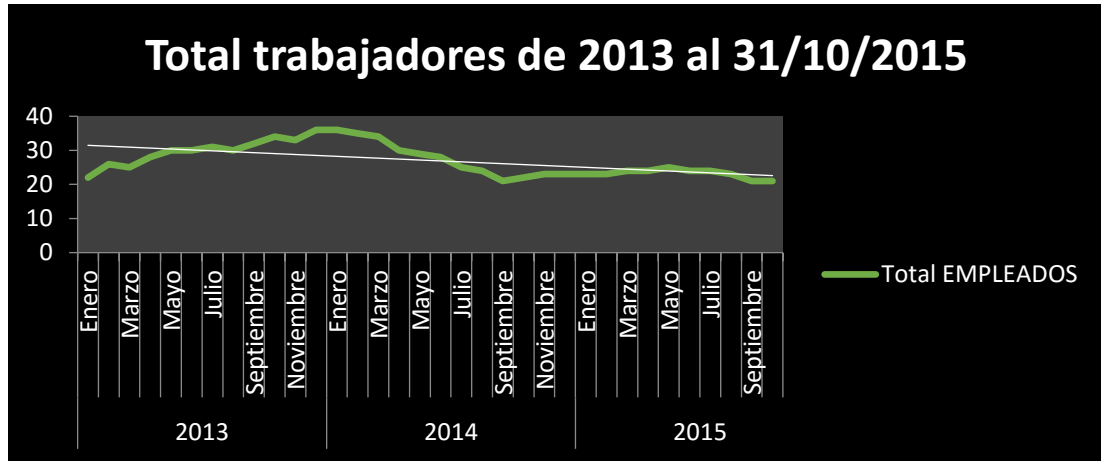


Figura 1: Número de Empleados a Octubre 2015

Fuente: Rol de Pagos Advicom 2013/2014/2015

Como es de conocimiento de todas las personas involucradas en estudios administrativos y de gestión de Talento Humano, la Rotación de Personal no es una causa sino un efecto de distintos factores tanto internos como externos y es un objetivo fundamental del presente estudio analizar qué causa índices alarmantes de rotación y proponer herramientas de gestión de Talento Humano para mejorar la estabilidad laboral, el ambiente y la productividad dentro de ADVICOM CIA. LTDA.

1.2 PROBLEMÁTICA

ADVICOM Cia. Ltda., actualmente cuenta con 23 colaboradores y en su estructura figuran un área administrativa, un área financiera y un área de manejo de proyectos. Bajo el mando del Jefe Administrativo se encuentra la Coordinación de Talento Humano. Si bien es cierto, en el organigrama se plantea una subdivisión dedicada al

manejo del Talento Humano, dicha sección fue creada en abril del 2015 y por ende, no se encuentra desarrollada en su totalidad.

La empresa cuenta con un organigrama funcional – estructural. No existen procesos determinados en cuanto a temas de selección y reclutamiento del personal. La empresa ofrece la oportunidad de capacitación a sus colaboradores y facilita el acceso a cursos formativos pero no cuenta con un cronograma formal de capacitación ni mecanismos para evaluar el mismo. No existe una planificación de carrera de colaboradores. No existe un formato estandarizado para la evaluación de desempeño. No se realizan evaluaciones periódicas del ambiente laboral y como consecuencia no existe un parámetro que indique el nivel de satisfacción de los colaboradores. Existen descripciones de cargos que datan del año 2011 que no se ajustan a la realidad que vive la empresa en el presente y que no cubren la totalidad de colaboradores. No existe un manual de funciones por lo que los niveles de autoridad y mando son continuamente confundidos lo que resulta en el retraso de ciertas tareas. Existen elementos referentes a una cultura organizacional pero no se encuentran difundidos e interiorizados entre los colaboradores. Como gran resultado de todas las condiciones mencionadas anteriormente, la rotación de personal que existe en la empresa es muy alta, lo cual genera un desperdicio tanto de tiempo como de recursos económicos y pérdida de conocimiento.

Advicom cuenta con un organigrama el cual se presenta a continuación:

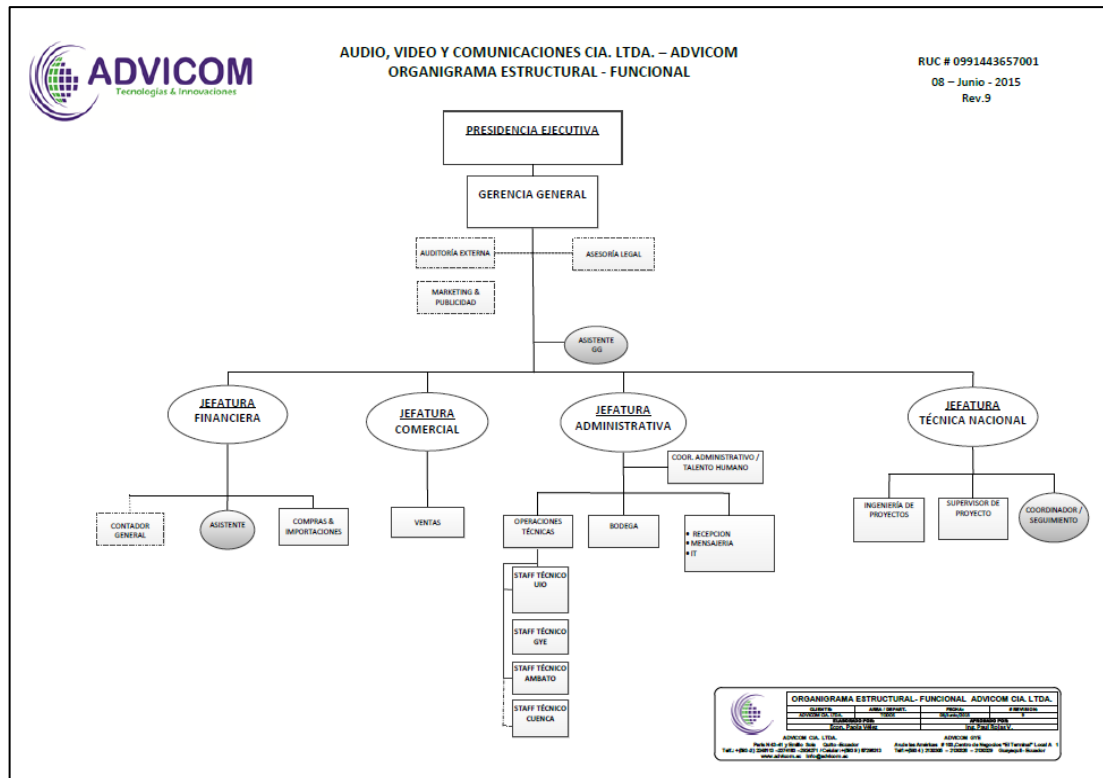


Figura 2: Organigrama Advicom

Fuente: Organigrama Advicom Cia. Ltda.

El talento humano y su gestión dentro de una organización es de gran importancia, un personal formado por personas satisfechas y empoderadas en sus cargos de trabajo produce como consecuencia un aumento en los niveles de productividad de la empresa. Por esta razón, si la organización en estudio (ADVICOM), continua sin un adecuado manejo de su talento humano, podría estar desperdiciando la capacidad productiva con la que cuenta, los procesos de la empresa continuarían sufriendo retrasos por la confusión en líneas de mando que existe y cada individuo podría no estar aportando al máximo con sus conocimientos y habilidades ya sea por una excesiva carga de trabajo o por la falta de motivación existente.

Kauro Ishikawa dijo “Ninguna empresa puede ser mejor o peor que las personas que la integran” y es por esto que para superar la situación actual de la empresa, es

necesario crear procesos, estandarizar las actividades que deben ser cumplidas por un área de Talento Humano. También es vital determinar las responsabilidades que cada cargo implica para que, por un lado, la cantidad de trabajo de una persona no sea excesiva y por otro lado no se desperdicie la capacidad que el colaborador tiene para aportar.

1.3 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE ADVICOM

Con el fin de determinar qué factores causaban la alta rotación en ADVICOM, fue necesario entablar una conversación con el Gerente General en la cual se pudieron identificar las siguientes causas:

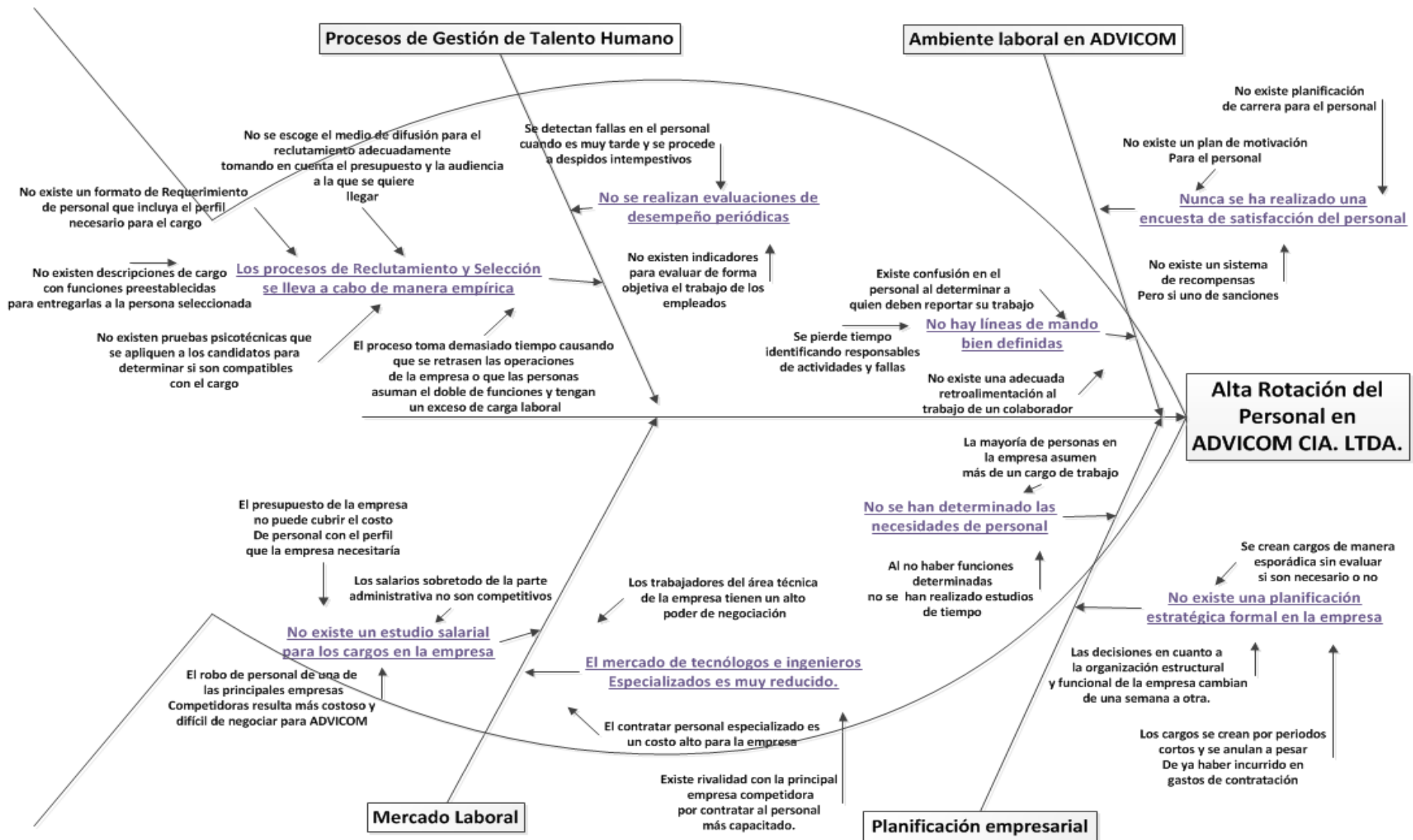


Figura 3: Espina de Pescado Advicom - Diagrama Causa – Efecto Rotación del personal

Como se puede observar en el diagrama de Espina de Pescado de Ishikawa, se pretende seleccionar una o varias de las causas con mayor peso pero, si bien es cierto, no se podrá solucionar un ciento por ciento el problema, si se apoyará significativamente a su reducción. Las causas sobre las que se va a trabajar son la falta de un modelo de Gestión de Talento Humano, sobretodo de un adecuado proceso de reclutamiento y selección, la falta de definición de funciones y la medición de carga laboral en cada empleado y, finalmente, la evaluación de desempeño emergente que se realiza cuando surgen problemas inmanejables con una persona determinada.

Adicionalmente, se realizó un inventario de todo lo que existe en ADVICOM en tema de Gestión de Talento Humano, determinando las herramientas que actualmente tiene disponibles, estas son:

- Descripción de cargos realizada en el año 2011, no para todos los cargos de la empresa y sin separación entre funciones y tareas de las personas.
- Análisis del año 2014 de costo del personal por departamento, valores totales de Rol de Pagos.
- Carpetas del personal las cuales necesitan ser estructuradas y homologadas con toda la documentación necesaria.
- 100% de contratos debidamente firmados de los cuales el 40% necesitan ser legalizados en el Ministerio de Trabajo.
- Control de asistencia y horarios llevado por un sistema automatizado.

- Organigrama Estructural – Funcional ajustado a la realidad organizacional.
- Inventario de vacaciones y permisos tomados por cada empleado.
- Reglamento Interno aprobado por el Ministerio de Relaciones Laborales.

Una vez conocidas las herramientas que existen en la empresa, como se encuentra estructurada de manera breve y las causas que pueden estar causando el alto nivel de rotación según el Gerente General, podemos elaborar un FODA para el área de Talento Humano en ADVICOM CIA. LTDA.

Tabla 3: FODA Advicom

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Reglamentos de la empresa legales y socializados con los trabajadores. • Directivos de la empresa dispuestos a invertir en la formalización de un departamento de Talento Humano • La empresa cuenta con una persona capacitada para dirigir un departamento de Talento Humano • Mejora continua de competencias • Inversión en capacitación • Buenas relaciones entre los trabajadores, no existen conflictos personales • Sensibilidad ante los problemas de los trabajadores • Preocupación por la Salud y Seguridad en el trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe la definición de funciones para cada puesto de trabajo • Políticas, procesos y procedimientos no establecidos • Falta de motivación en el personal • Falta de herramientas para evaluación de desempeño • Personas con excesiva carga de trabajo • Contratación de personal inadecuado para cada puesto de trabajo • Falta de integración de las personas en el proceso de toma de decisiones simple. • Estructura centralizada en el Gerente General • Falta de Empowerment en cargos gerenciales • Poca Cultura Organizacional • Las personas no asumen responsabilidad por sus errores

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Programas de capacitación que ofrece el mercado • Reformas Laborales favorables para el trabajador • Nuevas posibles ramas de negocios en las que se necesita contar las competencias que ya existen en Advicom • Productos y servicios promocionales disponibles en el mercado que mejorar la calidad de vida de los trabajadores tales como tarjetas de descuento y seguros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pocos profesionales especializados en el mercado laboral ecuatoriano. • Fuerte competencia para reclutar al mejor personal entre las empresas del mismo sector • Condición económica del país inestable • Peligro de falta de confidencialidad entre los trabajadores de la misma industria. • La industria implica trabajos con un alto grado de riesgo y probabilidad de accidentes.

En la tabla podemos observar que Advicom cuenta con un gran número de fortalezas. Sin embargo, también existen grandes e importantes debilidades las cuales deben ser totalmente eliminadas para lograr una verdadera Gestión del Talento Humano en la organización. El mercado de las Telecomunicaciones ofrece ramas de trabajo muy diversas y como consecuencia es un sector en el que existen un sin número de oportunidades pero las amenazas también incrementan. Analizando el FODA se puede notar que las debilidades que existen al momento, están impidiendo que las fortalezas sean explotadas, por ejemplo, existen reglamentos y la disposición de los directivos para motivar el cumplimiento de las actividades diarias de cada trabajador, sin embargo, la falta de funciones, procesos y procedimientos impide que se obtengan resultados y causa que las personas no asuman responsabilidades. Por otro lado, la fortaleza de contar con una persona que conoce de talento humano permitirá en un futuro eliminar debilidades como la contratación del personal erróneo y la falta de evaluación. La industria en la que se desempeña la empresa ofrece grandes oportunidades de crecer, sobre todo para trabajar en áreas para las cuales Advicom ya

cuenta con competencias requeridas pero también es importante detectar las amenazas que representa el mercado ecuatoriano hoy en día las cuales afectan el mercado laboral y agudizan la competencia para Advicom.

1.4 HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

La determinación de las herramientas que son necesarias y que funcionarían adaptándose a la realidad de la empresa en estudio es una parte vital del presente estudio. Previo a dicha determinación es de gran utilidad empezar definiendo que es una herramienta de gestión. Los mecanismos, métodos, materiales, soluciones y demás instrumentos que sean utilizados para administrar de mejor manera los datos de una empresa, para controlar y mejorar procesos o para consolidar información que permita tomar decisiones a la gerencia son consideradas herramientas de gestión. En la actualidad, no es correcto fijar la atención únicamente en la administración de recursos financieros de una organización para obtener una ventaja sostenible sino que también se vuelve relevante poder administrar y gestionar el talento y conocimiento dentro de la empresa. Es aquí donde nacen las herramientas de gestión de Talento Humano ya que como dijo Stephen Covey en su famoso libro *Los 7 Hábitos de la gente altamente efectiva*, “La tecnología reinventará los negocios, pero las relaciones humanas seguirán siendo la clave del éxito”. (Covey, 2003)

Martha Alles, en su libro, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos* (Alles, 2008) expresa que gestionar el recurso humano en una organización implica estar presente en todas las funciones desde el inicio hasta el fin de una relación laboral. Entre las bases de la gestión mencionada menciona el reclutamiento y selección de personas, la relación legal, la capacitación y desarrollo de competencias, el desarrollo de carrera y

evaluación de desempeño, las compensaciones, el control de higiene y seguridad del trabajador y finalmente el proceso de desvinculación.

Según Alles, (2008) el conocer cuáles son las herramientas de Gestión de Talento Humano útiles en una empresa evita conflictos como seleccionar la persona inadecuada, tener índices altos de rotación del personal, la falta de compromiso, empleados que piensen que su salario es injusto y que el personal no esté capacitado para desempeñar sus funciones.

Actualmente, ADVICOM requiere un sin número de herramientas para gestionar a su talento humano y se han empezado a hacer los primeros esfuerzos para estructurar un área encargada de este tema. Tomando en cuenta la descripción de la situación de la empresa y la problemática mencionada anteriormente, se pretende atacar los problemas de reclutamiento y selección, la valoración de los puestos de trabajo y la escasa medición de desempeño personal de los colaboradores. Para esto, surge la necesidad de crear y utilizar las siguientes herramientas de gestión de Talento Humano tomadas del libro “Las 50 herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe reconocer” de Martha Alles (Alles, Las 50 Herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe conocer, 2013)

Herramientas para el reclutamiento y selección de personas

- Descripción de puesto
- Pruebas técnicas y de personalidad

Herramientas para la valoración de puestos de trabajo

- Descripción de puestos
- Entrevistas Estructuradas
- Entrevistas Conductuales

Herramientas para la evaluación de desempeño

- Descripción de puestos
- Evaluación 90 grados para llegar a la de 360 grados
- Indicadores de gestión para el área de Recursos Humanos

Dichas herramientas serán estudiadas con un mayor grado de profundidad en los capítulos del presente trabajo, dedicados a cada uno de los temas en específico.

2 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

2.1 MERCADO LABORAL

Para realizar una Planificación de Recursos Humanos es fundamental analizar el mercado laboral que existe en el Ecuador; de esta manera se puede determinar la oferta de profesionales que existe y crear estrategias para cubrir la demanda de personal de una organización mediante el proceso de Reclutamiento y Selección.

En términos generales, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos, en su página web ecuador encifras.com (Instituto Nacional de Estadística y Censos - INEC, 2015), en el Ecuador la población ecuatoriana se compone de la siguiente manera:

De la población total del país, el 69.3% de la población está en edad de trabajar, de ese porcentaje de población, el 66% se encuentra económicamente activa (7.4 millones de personas) y de dicha población económicamente activa, el 95,53% se considera empleada. A nivel de país en junio 2015, el índice de desempleo es de 4.47%, el índice de empleo inadecuado o subempleo es de 49.7% y el pleno empleo es de 45.90%.

Advicom al ser una empresa cuyo giro principal de negocio se basa en soluciones tecnológicas, debe reclutar especialmente a ingenieros electrónicos en telecomunicaciones que, mediante proyectos se especialicen en ramas de radiodifusión, televisión y transmisión satelital. En la ciudad, anualmente se gradúan

e ingresan al mercado laboral aproximadamente 120 ingenieros y a nivel nacional el número incrementa a aproximadamente 200 ingenieros electrónicos en telecomunicaciones según datos del Colegio de Ingenieros Eléctricos y Electrónicos de Pichincha (CIEEPI) los cuales se encuentran trabajando en empresas eléctricas, de telecomunicación y en su mayoría en empresas hidroeléctricas. El salario mínimo para este sector, según La Tabla Salarial por Sectores Productivos 2015 presentada por el gobierno ecuatoriano, es de US \$634, alcanzando un máximo de US \$1600.

Adicionalmente, en la tabla que se muestra a continuación se puede apreciar la cantidad de profesionales por rama de actividad en el país y se observa de manera más clara la poca oferta de profesionales especializados en electrónica o telecomunicaciones que existe en Ecuador.

Tabla 4: Profesionales por rama de actividad en Ecuador

Rama de actividad	Dic-07	Dic-08	Dic-09	Dic-10	Dic-11	Dic-12	Dic-13	Mar-14	Jun-14	Sep-14	Dic-14
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura y pesca	28,49%	27,99%	28,53%	27,60%	27,86%	27,36%	24,79%	25,98%	24,82%	25,88%	24,45%
Comercio	19,89%	19,20%	19,50%	19,63%	20,37%	19,88%	18,26%	18,04%	19,09%	18,63%	18,89%
Manufactura (incluida refinación de petróleo)	10,87%	11,28%	10,65%	11,12%	10,50%	10,56%	11,38%	10,53%	10,52%	10,85%	11,34%
Construcción	6,65%	6,69%	6,87%	6,47%	6,06%	6,28%	7,63%	7,77%	7,64%	7,40%	7,43%
Enseñanza y Servicios sociales y de salud	7,33%	7,59%	7,48%	8,29%	7,88%	7,99%	7,59%	7,58%	7,41%	7,44%	6,82%
Transporte	4,88%	4,71%	4,70%	5,08%	5,60%	5,59%	5,48%	5,18%	5,61%	5,38%	5,89%
Alojamiento y servicios de comida	4,74%	4,74%	4,49%	4,40%	4,93%	5,11%	5,31%	5,20%	5,36%	5,78%	5,46%
Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria	3,22%	3,60%	3,12%	3,46%	3,77%	3,74%	3,98%	4,16%	4,31%	4,16%	4,38%
Actividades profesionales, técnicas y administrativas	3,39%	3,48%	3,58%	3,71%	3,98%	4,44%	4,63%	4,80%	4,76%	4,44%	4,27%
Otros Servicios	3,89%	4,08%	4,13%	4,19%	3,50%	3,50%	4,05%	4,04%	3,82%	3,79%	3,84%
Servicio doméstico	3,33%	3,46%	3,39%	2,88%	2,34%	2,46%	3,08%	3,24%	2,84%	2,62%	3,28%
Correo y Comunicaciones	1,31%	1,28%	1,51%	1,26%	1,05%	1,16%	1,21%	0,96%	1,33%	1,23%	1,16%
Suministro de electricidad y agua	0,57%	0,51%	0,69%	0,58%	0,58%	0,54%	0,82%	0,72%	0,86%	0,80%	1,03%
Actividades de servicios financieros	0,89%	0,91%	0,81%	0,77%	1,07%	0,91%	1,09%	0,99%	0,95%	0,94%	0,99%
Petróleo y minas	0,56%	0,48%	0,55%	0,56%	0,51%	0,49%	0,69%	0,79%	0,69%	0,65%	0,78%
Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Nota: La rama de actividad **Otros Servicios** incluye: Actividades inmobiliarias - Artes, entretenimiento y recreación - Actividades de organizaciones extraterritoriales - Otras actividades de servicios - No especificado

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)

Como se puede apreciar, el 4.27% de profesionales se encuentran dedicados a actividades profesionales y técnicas y únicamente el 1.16% se encuentra en actividades de comunicación a diciembre de 2014.

Estos datos indican que si bien la especialidad no está descrita a cabalidad en la figura, es limitado el número de profesionales disponibles para trabajar en estas áreas, lo que podría ser una de las causas por las que la rotación en la empresa es alta y sus procesos tanto de reclutamiento como de selección no han sido eficientes en los últimos años.

Un punto de vista diferente e interesante es que actualmente, la población que conforma la fuerza laboral no solo en el Ecuador sino en el mundo es la Generación “Y” o conocidos por sus características como los “millennials”, esta generación hace referencia a las personas nacidas entre 1980 y 2000. Según el artículo “Encuentro de Profesionales de Recursos Humanos” (Derudder, 2011), la generación Y generalmente plantea nuevas formas de vivir la relación empleado-empleador ya que conciben su trabajo como una posibilidad de desarrollarse personalmente y no necesariamente como la contribución a una empresa u organización. Por esta razón, esta generación tiende a evaluar su puesto de trabajo al mismo tiempo al que son evaluados y dicha evaluación es un factor importante en su compromiso con la empresa. Mientras más valor aporte una organización a su desarrollo personal y profesional, mayor será el grado de compromiso del trabajador.

Según Werther, en su libro “Administración de Recursos Humanos” (Werther, 2008), al determinar el número y el tipo de empleados que serían necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento y selección, lo que nos lleva al siguiente punto de este trabajo de investigación, el reclutamiento del personal.

Adicionalmente, Martha Alles, en su página web personal (Alles, Cómo definir un puesto de trabajo y elegir al colaborador más adecuado, 2011) expresa que si hubiese que definir aspectos fundamentales para lograr un proceso de reclutamiento y selección exitoso serían por un lado, definir de manera adecuada lo que se necesita y luego llevar a cabo un proceso sencillo para elegir al colaborador adecuado en relación al perfil de la búsqueda.

2.2 PROCESO DE RECLUTAMIENTO

El reclutamiento de personal es definido como el proceso que busca atraer a candidatos calificados para ocupar un puesto específico dentro de una empresa. El proceso inicia cuando se crea la vacante o la necesidad de ocupar un puesto en la organización y termina cuando se cuenta con un grupo de candidatos que cumplen con los requisitos que el puesto demanda.

Según Werther, el primer paso del proceso de reclutamiento es identificar las vacantes que existen en la empresa mediante la planeación de Recursos Humanos o a petición específica de los gerentes de línea. Como resultado de este paso, el encargado de recursos humanos obtiene un formulario de Requerimiento de Personal. Para la siguiente etapa, es necesario contar con los requisitos del puesto o una descripción del trabajo a realizarse, las competencias buscadas y las funciones que el candidato deberá cumplir en caso de ser seleccionado. El tercer paso es determinar la fuente de reclutamiento, es decir, en donde se va a buscar a los posibles candidatos, si los candidatos van a provenir de una fuente externa, se procede a receptar las carpetas del personal interesado y concluye el proceso de reclutamiento. Si se decide que los

candidatos provienen que una fuente externa, se procede a determinar el canal que se va a utilizar para convocar a los candidatos y posteriormente, se receptan las carpetas y concluye el proceso.

Planeación de Recursos Humanos

En el libro Planificación de los Recursos Humanos, publicado por el grupo editorial Vértice (Equipo Vértice, 2008), se define a la planeación como el proceso continuo de previsión de recursos y servicios necesarios para conseguir objetivos determinados, según un orden de prioridad establecido, permitiendo elegir la o las soluciones óptimas entre muchas alternativas, tomando en cuenta dificultades internas y externas conocidas o previsibles.

En base a la definición de planeación, se puede llegar a la conclusión de que la Planeación de Recursos Humanos es prever el personal que va a ser necesario para conseguir los objetivos de la empresa, respetando las prioridades establecidas y teniendo la oportunidad de elegir al mejor candidato de entre muchas alternativas pero también considerando los factores tanto externos como internos que afectan a la empresa al momento de incorporar nuevas personas a su fuerza laboral.

Una buena planificación de los Recursos Humanos debería cumplir con algunas características como por ejemplo ser realista, es decir, establecer objetivos que sean alcanzables sabiendo cual es el punto de partida para la organización y que recursos tiene disponible. Otra característica importante es la factibilidad, saber cuáles son las barreras políticas, legales y organizacionales. La planificación debe ser estratégica,

debe señalar los pasos necesarios para conseguir objetivos, debe ser metódica al seguir un procedimiento y objetiva para no mezclar juicios personales o sentimientos al momento de gestionar al Talento Humano.

Adicionalmente, la Planificación de los Recursos Humanos, según el libro de Grupo Editorial Vértice (Equipo Vértice, 2008), debe ser adaptativa, participativa, y evaluable. Adaptativa porque a pesar de tener una línea estratégica que seguir debe tener la capacidad de adaptarse a cambios del entorno, participativa en el sentido de integrar los requerimientos globales de la empresa, atender las necesidades de todos los gerentes de línea. Finalmente, la Planeación de Recursos Humanos debe ser evaluable ya que sus resultados deben ser observables y medibles.

La Planificación de los Recursos Humanos tiene seis fases según Rodolfo Caldera Mejía, especialista en Recursos Humanos (Caldera Mejía, 2004), la fase de análisis, la fase de previsión, la fase de programación, de realización, de control y de presentación de resultados. Según el documento de Mejía, la fase de análisis tiene como objetivo el conocimiento de la realidad de la empresa en cuanto al Talento Humano, es una etapa en la cual se necesita de información básica como el organigrama general actualizado, las funciones de cada área de la organización, la descripción de todos los puestos de trabajo existentes y las valoraciones de dichos puestos.

La siguiente fase es la Previsión cuyo objetivo es determinar cuáles van a ser las necesidades futuras de la empresa en materia de personal, que cambios piensa la empresa adoptar en el futuro y también los cambios que puedan surgir en el sector empresarial. Para poder desarrollar esta fase es necesario conocer el organigrama

previsto que tiene la organización, cuantificar las necesidades de nuevos puestos, diseñar un sistema idóneo para seleccionar al futuro personal que se va a necesitar y como se va a formar y desarrollar los nuevos puestos.

A continuación se desarrolla la fase de Realización en la cual se ponen en práctica las herramientas descritas en las fases previas. La siguiente fase es la de Control seguida por la Presentación de Resultados; en estas fases el objetivo es comparar la planeación realizada con las desviaciones que se van produciendo a lo largo del desarrollo del plan.

Una vez determinadas las necesidades ya sean presentes o futuras de la empresa es necesario que el jefe de línea que requiera incorporar personal a su equipo realice un documento de Requerimiento de personal. Dicho requerimiento tiene como función reunir los requisitos y características necesarias para que una persona pueda ocupar el cargo requerido. Entre la información básica que debe contener un documento de Requerimiento de Personal esta: el nombre del cargo, el área a la que pertenece, el jefe que solicita, a quien debe reportar la persona y quienes se encuentran bajo su mando, en qué fecha se desea contratar, el motivo por el cual se ha generado el cargo y el nivel salarial que se puede ofrecer por dicho trabajo. Con estas especificaciones, el encargado de la Gestión de Talento Humano dentro de la empresa podrá determinar su mercado laboral objetivo, la manera de convocar candidatos, cuáles son las características claves tanto físicas como técnicas que debe tener un aspirante para poder desempeñar las funciones a ser encomendadas de manera satisfactoria y que oferta laboral tiene la empresa para hacer.

Con un formulario de Requerimiento de Personal, el área de Recursos Humanos ahora puede complementar la definición del perfil cuando se esté creando un nuevo puesto de trabajo o cuando este requiera modificar sus características. Esta definición es de vital importancia dentro del proceso de seleccionar al personal idóneo.

Según Jun Carlos Serrano, en su libro “El Modelo de Gestión de Recursos Humanos” (Serrano, 2004), la identificación del perfil para cada puesto es una herramienta necesaria en el proceso de incorporar nuevas personas a una empresa. Primeramente porque permite identificar los candidatos más adecuados para un puesto determinado y en segundo lugar porque nos permite realizar una planificación de actividades de desarrollo para que la persona llegue a cumplir con la totalidad de los requerimientos de su puesto o de los que se planea que desempeñe al o largo de su carrera.

Serrano determina que los factores de mayor importancia dentro de una definición del perfil son: la identificación del puesto, el nivel de educación requerido, los conocimientos y la experiencia y las principales competencias para el cargo. Lo que concuerda en su mayoría con lo expresado por Martha Alles en su blog sobre el Capital Humano (Alles, Cómo definir un puesto de trabajo y elegir al colaborador más adecuado, 2011) en el cual expresa que hay que tener en cuenta las capacidades necesarias para realizar las tareas y asumir las responsabilidades que el cargo plantea. Alles también agrega un punto de vista interesante que hace referencia a adicionalmente conocer las características de la organización para poder pronosticar si una persona va a estar en la capacidad de adaptarse al ritmo que la empresa maneja, al ambiente que existe y a la cultura organizacional.

En el blog de Alles se propone un Check List de los aspectos que se deben tener en cuenta en la definición del perfil los cuales son:

1. Objetivo básico de la posición.
2. Descripción del puesto: la cual incluye nivel de dependencia, área de acción, puestos a cargo, grado de autoridad y capacidad de delegación.
3. Principales responsabilidades y tareas.
4. Requisitos del puesto: Experiencia, nivel de estudios, conocimientos.
5. Requisitos varios tales como lugar de residencia, situación familiar, disponibilidad.
6. Competencias dominantes: Cardinales, gerenciales, técnicas o las que sean necesarias para desempeñarse en el área de destino del nuevo candidato.
7. Rango de remuneración que la empresa está en la capacidad de ofrecer para dicho cargo específico.
8. Fecha de incorporación esperada.

Determinación de fuentes de reclutamiento

El proceso de reclutamiento es un mecanismo de comunicación en el cual la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo según Chiavenato

(Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2008). Sin embargo, el reclutamiento no es efectivo si no logra atraer a las personas adecuadas. Chiavenato habla de dos fuentes de reclutamiento las cuales son el Reclutamiento Interno y el Reclutamiento Externo. El Reclutamiento interno tiene como misión tomar en cuenta las personas que ya se encuentran dentro de la organización y que pueden ser promovidas o transferidas a nuevas actividades que sean más motivadoras para ellas o que les ofrezcan mayores beneficios. Por otro lado, el reclutamiento externo busca a los candidatos en el mercado de profesionales, fuera de la organización. En la siguiente tabla, se pueden visualizar las principales diferencias entre ambos tipos de reclutamiento basado en las observaciones de Chiavenato.

Tabla 5: Reclutamiento Interno vs. Reclutamiento Externo

Reclutamiento Interno	Reclutamiento Externo
Busca competencias internas para aprovecharlas	Busca adquirir nuevas competencias que no existen en la organización
Ofrece nuevas y mejores oportunidades a los trabajadores actuales	Ofrece oportunidades a trabajadores nuevos para adquirir experiencia y habilidades que no existen todavía en la empresa.
Funciona mediante la promoción de trabajadores a puestos superiores o también por medio de transferencias a puesto de igual nivel jerárquico pero que impliquen un nuevo incentivo para el trabajador.	Debe abordar el mercado laboral de manera precisa para poder atraer a los candidatos con las características adecuadas para la organización

Fuente: (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2008)

Ambos tipos de reclutamiento traen consigo tanto ventajas como desventajas. Por un lado, el reclutamiento interno aprovecha mejor el potencial humano que ya existe en la empresa, también causa un efecto de motivación en los colaboradores quienes saben

que pueden crecer y desarrollarse profesionalmente en su lugar de trabajo, reduce la rotación del personal e incentiva la permanencia y fidelidad, la probabilidad de seleccionar de manera exitosa a la persona idónea es más alta ya que los candidatos son conocidos y familiares en la organización y su costo financiero es menor al costo que implica un reclutamiento externo. Sin embargo, también existen desventajas al mantener el capital humano de la empresa sin movilidad, ya que se pierden oportunidades de entrada de nuevas ideas, experiencias, habilidades, entre otras cosas. Chiavenato define a este tipo de reclutamiento como un “Sistema cerrado de reciclaje continuo” (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2008) y recomienda que se utilice en empresas que tienden a tener una gran cantidad de actividades rutinarias.

Hablando de reclutamiento externo, existen factores favorables tales como el ingreso de nuevos talentos a la organización, se enriquece el capital humano y se renueva la cultura organizacional de una empresa. Además, permite que la empresa se encuentre conectada con el mercado laboral y conozca su realidad. De ahí que muchas veces la contratación del personal se convierte una fuente de ventaja competitiva para la organización. Las desventajas que implica un reclutamiento externo se ven reflejados principalmente en el nivel de motivación de los trabajadores que ya son parte de la empresa, afecta negativamente el nivel de motivación y reduce su fidelidad. Adicionalmente, aumentan los costos del reclutamiento y el tiempo que se emplea en el nuevo trabajador en tareas de inducción y presentación representan un costo para la compañía. La probabilidad de seleccionar un candidato que se adapte con mayor facilidad al cambio que implica un nuevo trabajo se reduce frente a la que se tenía si se optaba por reclutamiento interno.

Es importante mencionar que el Reclutamiento basado en competencias tiene como objetivo atraer candidatos que tengan competencias adecuadas para desempeñar un papel determinado, su misión es generar un banco de competencias amplio para que la empresa cuente con el talento necesario para cubrir cargos de trabajo y su indicador principal mide el grado de atracción de las competencias que reúna la empresa.

En el caso de ADVICOM, se podrían aplicar tanto el reclutamiento interno como externo. Por la naturaleza de la empresa existen puestos que requieren conocimiento previo del negocio y un alto grado de capacitación para los cuales sería conveniente aplicar el método de reclutamiento interno ya que la organización invierte dinero anualmente en capacitación de su personal y para optimizar los recursos invertidos, se sugiere que las personas capacitadas sean las que ocupen las vacantes que surjan. Sin embargo, paralelamente, al ascender a un trabajador, se crea una nueva vacante en ese puesto por lo que ahí la empresa podría buscar en fuentes de reclutamiento externo, personas con ideas nuevas y frescas a las que la compañía pueda formar. Es importante considerar que la empresa cuenta con un alto índice de rotación del personal por lo que primero necesita resolver este problema, establecer mecanismos de retención de sus mejores empleados para luego enfocarse en formar y capacitar personas y de esta manera aplicar ambos mecanismos de reclutamiento.

Canal de convocatoria

Una organización, al momento de determinar el canal de comunicación de reclutamiento que va a utilizar debe tomar en cuenta principalmente al público objetivo al que va dirigido el reclutamiento, también es importante considerar el costo del uso

del canal y el tiempo de respuesta que este ofrezca, es decir las competencias y talentos que atraiga. Entre las opciones más utilizadas en nuestro país están:

- Anuncios en la sección de clasificados de distintos periódicos: esta opción es recomendable para puestos que no necesiten un alto grado de especialización, por lo general tienen una respuesta masiva de candidatos lo que puede ser difícil de manejar para la organización. El costo que este mecanismo tiene es reducido en comparación a los demás.
- Agencias de reclutamiento: este tipo de agencias facilitan el trabajo de la empresa al momento de encontrar candidatos ya que preseleccionan a las personas con las mejores calificaciones de acuerdo a los criterios establecidos por la organización. Una de las ventajas que ofrece este tipo de reclutamiento está en la alta probabilidad de contratar personal que se ajuste de mejor manera al perfil buscado, debido a las pruebas psicotécnicas y a los procesos técnicos que manejan las agencias. Sin embargo, tanto el tiempo como el costo de usar una agencia son superiores.
- Contactos con escuelas y universidades: Actualmente, las universidades cuentan con bases de datos de alumnos y ex alumnos y bolsas de empleo, a las cuales la empresa se puede referir para encontrar profesionales con la preparación académica que requiere. Una de las ventajas principales de este método es el bajo costo que implica pero conlleva la desventaja de atraer regularmente profesionales jóvenes o por acabar los estudios que no cuentan con amplia experiencia en su rama profesional.

- **Recomendación de trabajadores:** este tipo de reclutamiento es apropiado para cuando se busca llenar posiciones técnicas y operativas en las que los mismos trabajadores conocen a profesionales afines en su medio y pueden dar referencia de cómo llegar a estos candidatos. Uno de los beneficios de este mecanismo es que el personal que ya trabaja dentro de la organización adquiere sentimiento de pertenencia e involucramiento.
- **Archivos de la empresa:** como resultado de reclutamientos anteriores, la empresa ya cuenta con una base de datos que puede ser utilizada para ubicar a candidatos que no hayan sido seleccionados anteriormente pero que alcanzaron buenas calificaciones en el proceso de selección. Es un método simple y poco costoso que resulta en un reclutamiento de personal rápido.
- **Virtual:** Hoy en día, las páginas de internet para publicar ofertas laborales son una de las maneras más eficientes para atraer candidatos de manera masiva, el costo es relativamente bajo y llega a una audiencia realmente amplia. Como desventaja es la falta de delimitación a un mercado objetivo.
- **Head Hunting:** este mecanismo consiste en identificar talentos en el mercado laboral y realizar ofertas de trabajo a los mismos de manera directa. Es un mecanismo muy útil para empresas en donde el personal requerido es difícil de encontrar o incluso si se requiere un grado alto de especialidad para desempeñar las funciones requeridas. La ventaja de este método es que selecciona competencias específicas para la organización, la principal desventaja que presenta es el alto poder de negociación que tiene el posible candidato lo cual puede implicar costos altos.

Recepción de carpetas de candidatos interesados

Una vez determinada y puesta en marcha la manera de convocar un reclutamiento, se procede con la última etapa del reclutamiento que es receptar las carpetas de los candidatos interesados en aplicar al puesto y evaluar los resultados obtenidos. Es aquí cuando el personal del área de Talento Humano de una organización recibe tanto la solicitud de empleo como la hoja de vida de los candidatos para ser analizadas y determinar que perfiles deben continuar con el siguiente proceso de selección.

Chiavenato en su libro “Gestión del Talento Humano” (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2008) establece la relación entre la cantidad de personas a las que impactó el reclutamiento y la cantidad de personas seleccionadas para empezar el proceso de selección.

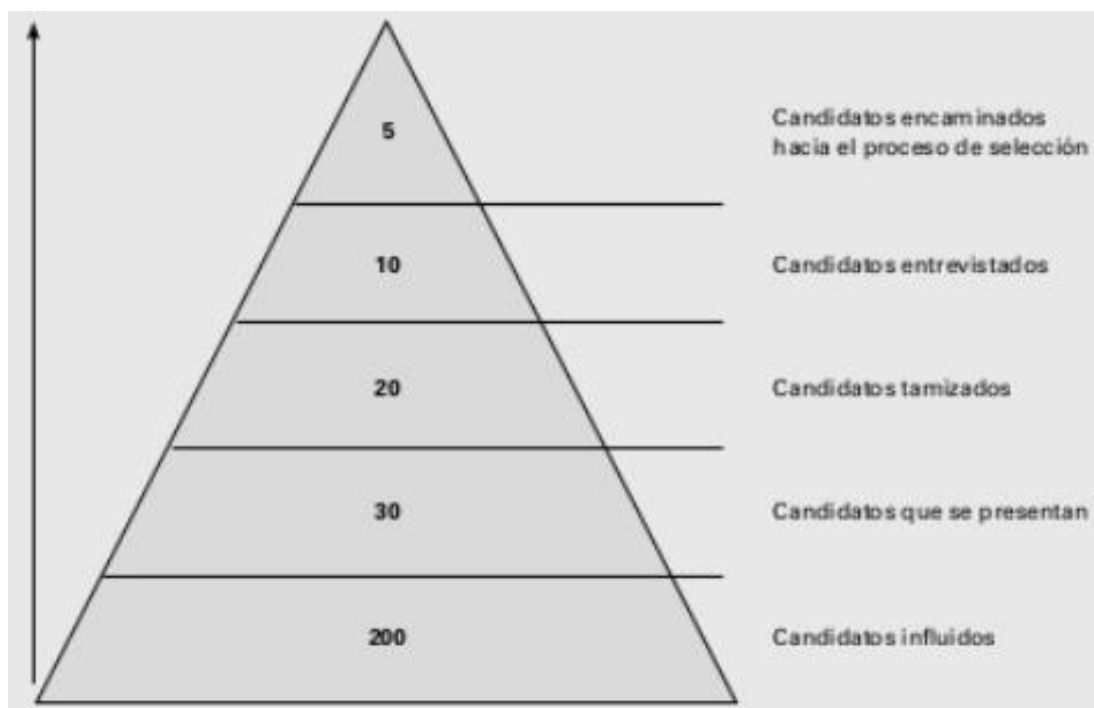


Figura 4: Impacto del proceso de Reclutamiento

Fuente: (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2008)

En lo que Chiavenato llama la Pirámide Selectiva del Reclutamiento podemos observar como de doscientas personas impactadas por el canal de convocatoria de reclutamiento, únicamente el 2.5% pasa a un proceso de selección. Es importante tener en cuenta esta relación ya que determina la magnitud que debe tener una convocatoria para obtener un número aceptable de candidatos a seleccionarse. Chiavenato menciona que la evaluación del proceso de reclutamiento no se basa únicamente en la cantidad de personas reclutadas sino en la calidad de las mismas.

Entre los criterios que permiten evaluar el proceso de reclutamiento según Chiavenato están:

- Número de candidatos que se presentan
- Número de candidatos calificados que se presentan
- Costo por candidato
- Tiempo requerido para generar candidatos
- Costo por admisión
- Calidad de los candidatos admitidos.

2.3 ASPECTOS ESTRATÉGICOS DEL RECLUTAMIENTO

El proceso de reclutar a personas para que trabajen dentro de una empresa debe obligatoriamente estar alineado con la planeación estratégica de negocios de la misma, de esta manera, el reclutamiento puede convertirse en una fuente de generación de valor para la organización. Si logran los dos aspectos alinearse, será más fácil generar una ventaja competitiva sostenible para la empresa.

Los aspectos estratégicos del reclutamiento están directamente relacionados con la misión, la visión y los objetivos que la empresa persigue para lo cual es necesario contar con el personal que tenga las competencias necesarias para alcanzarlos.

Cuando una empresa busca determinar si su personal es el adecuado o no, es necesario realizar un Análisis de Carpetas para comprobar si las personas tienen el perfil adecuado para lograr los objetivos planteados. En caso de que el personal de la organización resulte no contar con las competencias, se puede optar por usar estrategias de capacitación, de reubicación del personal o de ser el caso, deslindar a las personas.

Según Martha Alles, en su libro “Dirección Estratégica de Recursos Humanos” (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, 2008), una de las principales actividades estratégicas que se realizan al momento de reclutar es la determinación de los tipos de fuente y el canal de convocatoria para poder atraer tanto el número como la calidad de personas que se necesita en la organización.

Advicom Cia. Ltda. no cuenta con una Planificación Estratégica definida sin embargo cuenta con una visión y una misión, las cuales ya fueron mencionadas anteriormente en el presente trabajo, sin embargo, es necesario mencionar sus principales objetivos para, partiendo de ellos, determinar el curso estratégico de la gestión del talento humano.

Entre los principales objetivos estratégicos de Advicom en el mediano plazo se encuentra el abrir nueva oficina operativa en la ciudad de Cuenca que le permita llegar a nuevos mercados. Como parte de su visión, Advicom busca convertirse en un

referente tecnológico en el país y crecer internacionalmente en un largo plazo. En base a estos objetivos, la planeación de Talento Humano que Advicom realice debe estar sujeta a encontrar personas con perfiles globales, con visión de futuro, con motivación para emprender y de hacer crecer a la organización.

En Advicom existe también una declaración de valores empresariales entre los cuales están la pasión, honestidad, disciplina, trabajo en equipo, lealtad, confidencialidad, puntualidad, enfoque en el cliente, espíritu emprendedor y transparencia. Para que una persona se adapte y se sienta cómoda en la organización, es necesario que comparta los valores mencionados y los practique en cada uno de sus comportamientos.

2.4 PROCESO DE SELECCIÓN

Según Werther, en su libro “Administración de Personas”, la selección tiene como objetivo llenar las vacantes de manera rápida, con las personas mejor calificadas para ejercer la función. (Werther, 2008). En muchas empresas, existe una política de selección en la cual se determinan que puestos son los que deben ser ofrecidos inicialmente al personal interno antes de ser considerar incorporar nuevo talento.

En el artículo “Reclutamiento y Selección de las Personas en las Organizaciones” publicado en la página web de Gestiópolis, (Martínez Cruz, 2013), se presentan varias definiciones para la selección de personal. Se ha decidido tomar la expresada por Dunnette 1974 la cual plantea que: “La selección consiste en asegurar que la persona adecuada está en el puesto adecuado en el momento oportuno y bajo las circunstancias concretas, partiendo de la consideración de que las decisiones acertadas acerca de las personas requieren conocimientos de su individualidad además de conocer cómo los

talentos especiales de cada persona pueden ser conocidos con mayor precisión y utilizados en forma más acertada”. (Dunnette, 1974)

Consecuentemente, se puede decir, partiendo de la definición dada que el proceso de selección debe cumplir con dos objetivos principales: seleccionar a la persona adecuada, ubicarla en el puesto correcto de acuerdo a sus competencias. Al existir un reclutamiento que puede ser tanto interno como externo, es lógico que la selección se convierta en interna o externa según sea el caso.

Para seleccionar una persona internamente, Werther (Werther, 2008) aconseja seguir el proceso mencionado a continuación: primero utilizar un medio de comunicación interna en la empresa, ya sean boletines por correo electrónico, intranet, incluso anuncios en carteleras para reducir el número de candidatos a aquellos que cuenten con las competencias buscadas, a continuación se debe identificar a las personas a la que se desea promover o cambiar de posición dentro de la estructura de la organización basándose en parámetros tales como la antigüedad de la persona en la empresa, las evaluaciones de desempeño que se le han hecho y los aportes que dicha persona haya contribuido. Posteriormente, se procede a realizar las entrevistas necesarias y a tomar una decisión al respecto. Uno de los desafíos más grandes que presenta este tipo de selección es la objetividad ya que al tratarse de personas conocidas, es fácil para el seleccionador dejarse llevar por factores ajenos y formar criterios poco acertados de la persona aspirante. Para la selección externa, se aumentan algunos pasos al proceso anterior tales como las entrevistas preliminares, los exámenes médicos y la recopilación de información sobre el aspirante que viene desde afuera de la organización. Independientemente del tipo de selección que se piense usar, en ambos es necesario medir las competencias que tiene el candidato a ocupar la vacante.

El modelo de Gestión de Recursos Humanos fue creado no solo para seleccionar al personal adecuado sino también para realizar evaluación de desempeño real, programas las capacitaciones que una empresa va a ofrecer a sus colaboradores y realizar descripciones de puestos mucho más certeras, por esta razón, a partir de los años 60, se empieza a desarrollar una nueva teoría que implicaba la selección del personal basado en las competencias que un individuo podía aportar a la organización y cómo dichas características pueden incrementar su desempeño en su cargo. Es aquí cuando se inicia una gestión de talento bajo el mecanismo de evaluación por competencias, el cual es el modelo que se pretende aplicar en Advicom para el presente estudio.

Selección por competencias

David McClelland en 1970 hizo referencia al concepto de competencia debido a que consideraba que el test de inteligencia que se aplicaba al momento de seleccionar el personal no era un mecanismo confiable y mucho menos eficaz. Mc Clelland creía que las competencias son la fuente de diferenciación entre las personas, el grado de valor agregado o de ventaja que una persona tiene frente a otra y por dicho valor agregado es por lo que una persona debe ser escogida como la mejor opción para llenar una vacante.

Competencia es un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes relacionadas que afectan la parte esencial del trabajo de uno, vinculado con el desempeño exitoso en el puesto, que puede medirse de acuerdo con estándares bien aceptados y que puede mejorarse por la capacitación o el desarrollo. (Lucia y Lepsinger, (1999), tomado de “Administración de Persona” (Werther, 2008),)

En 1996 se empieza a desarrollar el Modelo Conductista para identificar las características que tiene una persona, las cuales le permitan conseguir un desempeño deseado. El modelo establece que las personas tienen la capacidad de integrar tanto las habilidades como los conocimientos y actitudes al momento de resolver una situación determinada. Según Gestiópolis en su artículo “Modelos para la Identificación de competencias laborales” (Quezada, 2003), en el modelo conductista, el desempeño de una persona no se ve determinado por los procesos y estructura que exista en una empresa sino por las capacidades personales con la que dicha persona cuenta.

Haciendo énfasis en las definiciones y conceptos mencionados anteriormente se puede determinar que la selección por competencias tiene como objetivo primordial lograr que una persona alcance su mayor desempeño en su trabajo por contar con las competencias adecuadas para dicho trabajo. Al evaluar a un candidato para ocupar una vacante, son sus competencias las que determinan su idoneidad y las que probablemente en el futuro determinarán su nivel de productividad.

La gestión del Talento Humano a través de competencias ofrece beneficios para la empresa en general, algunos de esos beneficios han sido nombrados por Domingo Delgado, especialista de la Fundación Iberoamericana del Conocimiento en temas de Talento Humano. (Delgado, 2013). Según el autor mencionado, las razones por las que es mejor trabajar con un esquema de Gestión por Competencias son:

- La gestión por competencias alinea la gestión de los recursos humanos a la estrategia de negocio ya que aumenta la capacidad de la empresa para responder antes nuevas exigencias del mercado.

- Las competencias son las unidades de conocimiento que permiten operacionalizar la administración del capital humano.
- La administración adecuada de los activos que suponen las competencias, asegura el sostén de las ventajas competitivas de la empresa.
- Los puesto, cargos, roles o posiciones se diseñan partiendo de las competencias que se requieren para que los procesos alcancen un máximo desempeño.
- El aporte de valor agregado vía competencias puede ser cuantificado incluso en términos monetarios.

Una vez determinado el mecanismo general que se va a utilizar para la Gestión del Talento Humano en Advicom, se puede proceder a determinar procesos y modelos útiles. El proceso de Selección del personal puede variar de acuerdo al tamaño o necesidades de la empresa. Sin embargo, Chiavenato (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2008), establece un proceso genérico y flexible para este proceso.

Proceso de Selección

Paso 1: Recolectar información del cargo - Descripción de puestos

Para la descripción de un puesto de trabajo es necesario recurrir al organigrama de la empresa, a la nómina actual o a una investigación directa con los empleados, supervisores o gerentes de la empresa. Según la revista electrónica CEMCI (Carrasco,

2009), los métodos que se utilizan actualmente para levantar información y poder describir los puesto de trabajo con la observación directa, un cuestionario, la entrevista, métodos mixtos, un diario de actividades en el cual el trabajador anota cada una de sus funciones y tareas y el método de incidentes críticos. A continuación se realiza un cuadro descriptivo para cada uno de los métodos de levantamiento de funciones para la descripción de puestos, en base a la información del artículo citado:

Tabla 6: Métodos para levantar funciones

Método	Característica	Ventaja	Desventaja
Observación directa	Es preferible usarla en tareas repetitivas y es necesario que el trabajador sepa que va a ser observado.	Los datos se registran de manera homogénea y sistemática	Un trabajador actúa diferente al momento de ser observado lo que puede sesgar los resultados.
Cuestionarios	Es fácil de comprender por el trabajador, debe ser llegando por el titular del puesto y revisado por su superior.	El trabajador participa activamente	El trabajador tiende a exagerar sus ocupaciones.
Entrevista	Es preferible que la entrevista sea estructurada y se la realiza al titular del puesto	Es un método personalizado que recopila mayor cantidad de información	El tiempo y el esfuerzo que implica este método son elevados.
Métodos de actividades diarias	Es un auto informe del titular del puesto, se debe registrar la actividad y el tiempo que toma dicha actividad	La información recopilada es mucho más detallada y real.	Puede existir distorsión de la información por lo que es un método de auto evaluación
Incidentes críticos	Su objetivo es observar las actitudes y comportamiento del trabajador para determinar los incidentes claves del buen desempeño en el puesto	Permite analizar el tipo de actitud que un trabajador necesita para ser el adecuado en un puesto de trabajo	La actuación de la persona en estudio no siempre es natural al ser observado.

Fuente: Revista Electrónica CEMCI

Para determinar el nivel crítico del conjunto de actividades de un puesto, se puede aplicar una fórmula que toma en cuenta la frecuencia de la actividad, su complejidad, la consecuencia de un error y el valor agregado que aporta. La calificación para cada criterio fue otorgada por la persona que desempeña el cargo actualmente, bajo los parámetros explicados a continuación.

Frecuencia	
5	Diario
4	Semanal
3	Mensual
2	Trimestral / Semestral
1	Anual
Complejidad	
5	Complejidad alta
4	Complejidad media alta
3	Complejidad media
2	Complejidad baja
1	No es complejo
Consecuencia de Error	
3	Afecta a la organización
2	Afecta al proceso
1	Consecuencia mínima, se puede corregir

Paso 2: Cita entre el candidato y la oficina de gestión de personal – Entrevista de Selección.

Esta es la entrevista preliminar en la cual se inicia un proceso de recopilar información general sobre el aspirante. El objetivo de esta reunión es crear una primera impresión del candidato y al mismo tiempo el candidato genera una impresión de la organización,

la estabilidad y el ambiente de trabajo en la misma por lo cual suele pasar que muchos candidatos pueden sentirse desalentados en esta parte del proceso lo que resulta en un desperdicio de recursos. Sin embargo, es preferible que durante esta etapa del proceso surjan tales pérdidas y no una vez que la persona ya es asignada a su puesto de trabajo; este es uno de los principales beneficios que ofrece un buen proceso de selección, el cual permite alcanzar un mayor grado de eficiencia. Es recomendable que esta entrevista tenga objetivos claros sobre la información que se busca obtener, el entrevistador debería contar con cierto nivel de experticia para poder alcanzar los objetivos planteados sin desviar su atención.

Si en esta entrevista no surgen desacuerdos entre las partes, el siguiente paso es la aplicación de las pruebas psicométricas y de conocimiento que la organización tenga provisto y a partir de esas pruebas se le solicita a los mejores candidatos se acerquen a una entrevista formal mucho más formal y especializada.

Chiavenato denomina a este paso como la Entrevista de Selección y lo determina como el factor más influyente en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. Consecuentemente, la entrevista de selección debe ser dirigida con gran habilidad y tacto, para que realmente pueda producir los resultados esperados, Chiavenato también menciona que a pesar de ser el método más utilizado por seleccionadores, la subjetividad juega un papel alto. Es una entrevista de carácter personal y formal en donde se buscan las expectativas del candidato, sus logros y motivaciones, es recomendable que el entrevistador tenga tres o cuatro preguntas claves que no debe olvidar y al mismo tiempo se sugiere que se tome nota de todas las respuestas recibidas en el proceso para realizar un mayor análisis.

Paso 3: Pruebas de selección Técnica y de personalidad – Pruebas de conocimiento o de capacidad

Después de la entrevista en el paso anterior, se hace una selección aún más reducida de candidatos y a los seleccionados se les aplica una prueba de selección la cual según Chiavenato (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 1999) puede ser de distintos tipos los cuales son: Psicométricas que buscan medir las aptitudes de una persona, las pruebas de Personalidad que buscan descubrir las motivaciones e intereses del candidato y las pruebas de conocimiento las cuales permiten conocer si la persona que aplica a un cargo cuenta con los conocimientos necesarios y la preparación académica para desempeñarlo. Actualmente existen pruebas estandarizadas que buscan medir las competencias de los candidatos. Según la Página web de TEA Ediciones, compañía dedicada a realizar test de evaluaciones psicológicas, (TEA Ediciones, 2015), la prueba preferida por sus usuarios actualmente es el cuestionario “Competea” el cual evalúa las competencias en el ámbito laboral agrupadas en cinco áreas las cuales son: Área Intrapersonal, área interpersonal, área de desarrollo de tareas, área de entorno y área gerencial.

Las pruebas a las que se deben someter los candidatos varían de acuerdo a las necesidades que puede tener una empresa referente a las competencias requeridas. Dichas pruebas pueden ser pruebas estándares existentes en el mercado o pruebas específicas diseñadas por la organización. En el caso de Advicom Cia. Ltda., al ser una empresa con un gran componente técnico, es necesario que las pruebas de conocimiento sean diseñadas de manera puntual para los cargos. Adicionalmente, es importante medir las competencias de los candidatos en temas de razonamiento, lógica

y personalidad y destrezas en el puesto de trabajo para determinar si el candidato va a ser capaz de adaptarse al estilo rápido y cambiante de la empresa.

Actualmente, Advicom aplica a los candidatos que recluta la prueba 16PF de personalidad en el lugar de trabajo la cual ha sido utilizada por empresas por más de 40 años y fue diseñada por el psicólogo Raymond Cattell quien determinó los rasgos básicos de la personalidad de una persona. La prueba mide 16 factores que hacen referencia a la conducta individual del candidato, su conducta en situaciones grupales y la estabilidad emocional del mismo, todo en el lugar de trabajo.

A continuación se presenta una tabla de los 16 factores que mide la prueba.

Tabla 7: Factores de Prueba 16PF

Factor	Descripción
Afabilidad	Mide la tendencia de una persona a ser un ser social, a la capacidad de relacionarse con los demás.
Razonamiento	Mide la capacidad de una persona para resolver problemas.
Estabilidad	Determina la manera en la cual una persona probablemente reaccionará o afrontará situaciones y retos.
Dominancia	Determina la tendencia a actuar de acuerdo a la voluntad propia.
Animación	Mide el grado en el que una persona es espontánea y su tolerancia a la seriedad.
Atención a las normas	Mide el nivel de interiorización de una persona ante lo que se considera correcto o incorrecto.
Atrevimiento	Mide la seguridad de la persona, su emprendimiento y capacidad de asumir riesgos.
Sensibilidad	Mide la empatía que es capaz de generar la persona.
Vigilancia	Mide el nivel de suspicacia, de confianza o desconfianza de una persona con los demás que la rodean.
Abstracción	Determina si la persona se siente más cómoda siguiendo procesos mentales o si tiene a ser más realista.
Privacidad	Mide el nivel de apertura que tiene una persona en cuanto a sus sentimientos e ideas.
Aprensión	Mide el grado de preocupación que muestra una persona.
Apertura al cambio	Determina si una persona es tradicionalista, apegada a lo conocido o si su mente es abierta y se adapta con facilidad a cosas nuevas que se le presentan.
Autosuficiencia	Determina si una persona se siente más cómoda en relaciones con los demás o se prefiere trabajar de manera autónoma.
Perfeccionismo	Mide la tolerancia que una persona tiene ante la falta de organización.
Tensión	Determina el nivel de paciencia y tranquilidad que tiene una persona ante situaciones complicadas.

Adicionalmente, se aplican pruebas de conocimientos tanto para los puestos del área contable como para la contratación de personal técnico las cuales son diseñadas por el jefe inmediato superior del cargo a ser cubierto. Es importante recalcar que actualmente estas pruebas son las únicas que se aplican, por lo que existen puestos que son cubiertos sin cumplir con este pre requisito.

Paso 4: Verificación de datos y referencias

Una vez reducido el número de candidatos a dos o tres personas, gracias tanto a la entrevista como a los resultados obtenidos en las pruebas aplicadas, es necesario que la empresa compruebe las referencias de los mismos. Este paso tiene como objetivo confirmar que la información otorgada por el candidato sea verídica y conocer cuál ha sido la experiencia y el comportamiento de la persona en lugares de trabajo pasados. El objetivo de este paso es conocer más sobre el candidato pero esta vez desde una fuente externa.

Paso 5: Entrevista conductual

Una vez que el encargado del Departamento de Talento Humano ha reducido la selección a un número pequeño de candidatos, es necesario llevar a cabo una reunión de cada candidato con su futuro supervisor o jefe directo y el encargado del proceso de selección con el objetivo de realizar preguntas que permitan determinar las competencias con las que cuenta el entrevistado y los comportamientos que refleja. Para esto, se elabora un banco de preguntas o se generan situaciones en las cuales se pueda evaluar las reacciones y conductas del candidato y determinar si sus competencias se apegan a las necesarias para desempeñar la función a la que aplica. El rol del encargado de recursos humanos es sugerir desde su punto de vista de experto cual es el candidato más idóneo pero es el jefe inmediato el que toma la decisión final. Chiavenato dice que el organismo de selección, no puede imponer al organismo o departamento solicitante que acepte a los candidatos aprobados durante el proceso de comparación; debe limitarse a prestar un servicio especializado, aplicar técnicas de selección y recomendar a aquellos candidatos que juzguen más idóneos para el cargo

(Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 1999). El objetivo de esta entrevista es informar al candidato de funciones específicas que debería cumplir y al mismo tiempo medir su grado de afinidad con el puesto y la capacidad de adaptarse a la cultura organizacional.

Paso 6: Decisión de contratación

Chiavenato en su libro de Administración de Recursos Humanos, (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 1999) expresa que una vez que se establece la comparación entre características exigidas por el cargo y las que poseen los candidatos, junto con los resultados de las pruebas y entrevistas realizadas, la empresa ya se encuentra en capacidad de seleccionar un candidato ganador. La decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos es siempre responsabilidad del jefe de línea, quien será el posterior encargado de realizar una adecuada inducción a su nuevo trabajador. Una vez terminado este paso, el personal de Recursos Humanos es el encargado de comunicarse con el candidato para informar los resultados y el de vincularlo inicialmente con la empresa.

Paso 7: Examen médico

El objetivo de este paso es determinar las condiciones físicas en las que se encuentra la personal seleccionada para poder desempeñarse en el puesto de trabajo. Si bien es cierto, lo ideal sería realizar una revisión de las condiciones físicas antes de seleccionar un candidato final, muchas empresas optan por realizarlo únicamente cuando la persona a ocupar el cargo ya ha sido determinada; esto se debe a un tema de recursos

económicos. Por cuestiones de Salud y Seguridad Ocupacional es un requisito que todo el personal dentro de una organización cuente con asistencia médica adecuada para poder desempeñarse en su puesto. Al realizar estos exámenes, la empresa asegura que el nuevo trabajador se encuentra en condiciones de salud aceptables para ser eficiente en su nuevo trabajo. Es recomendable que en una organización existan pruebas de salud tanto, pre ocupacionales como ocupacionales y post ocupacionales para que de esta manera la organización pueda determinar como las condiciones de trabajo afectan, colaboran o pueden estar desmejorando la salud de los trabajadores.

Evaluación del proceso de selección

Evaluar un proceso es determinar la medida en que logra objetivos, y es eficiente usando el mínimo de recursos, esfuerzos y tiempo. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 1999). El autor sugiere los siguientes indicadores para tener una idea de los resultados del proceso de selección:

- Costo de operaciones de selección.
- Costo por admisión.
- Total de admisiones por fuente de reclutamiento.
- Calidad por candidato admitido.
- Beneficios generado por el seleccionado.

- Productividad del candidato seleccionado.
- Acoplamiento del hombre al cargo y por ende satisfacción con el empleo.
- Rapidez del nuevo empleado para integrarse y adaptarse a sus funciones.
- Mejoramiento del potencial humano, mediante la elección sistemática de los mejores candidatos.
- Mayor estabilidad del personal y la consiguiente reducción de la rotación de personal.
- Mayor rendimiento y productividad por aumento de la capacidad del personal.
- Mejoramiento de las relaciones humanas, por elevación de la moral.

Es importante mencionar que los indicadores enlistados están sujetos a factores que pueden influenciarlos y deben ser tomados en cuenta por el evaluador tales como la dificultad de llenar un puesto, la urgencia de la empresa y las competencias o el grado de especialización necesario para que una persona logre desempeñarse exitosamente.

2.5 IMPORTANCIA PARA LA EMPRESA

Según María José Nebot López, en el libro “La Selección del Personal”, (Nebot, 2008) si un proceso de selección se realiza a ciegas y sin una guía, el resultado es ubicar a una persona en el puesto incorrecto lo cual podría terminar en incidentes, accidentes y

perjudicar no solo a la persona sino también a la empresa. Las principales consecuencias de realizar un mal proceso de selección son el absentismo, la rotación de personal y un mal clima laboral lo cual influye directamente en la productividad de la organización. Como expresa el autor, el contar con el personal correcto es un factor determinante en los resultados que obtiene la empresa. Al contar con personas competentes en cada uno de los puestos, la eficiencia aumenta, los errores disminuyen y, por ende, se genera una ventaja competitiva sustentable para la organización. Adicionalmente, con los cambios que existen en los negocios hoy en día, el haber seleccionado a las personas correctas le brinda a la empresa la oportunidad de adaptarse de manera ágil y rápida a estos cambios ya que cuenta con una base sólida de competencias para responder ante el mercado.

2.6 RETOS PARA ADVICOM

El principal reto para ADVICOM es la falta de un Plan Estratégico y un Plan de Capital Humano. Como se expresa en el libro “Administración de los Recursos Humanos, El Capital Humano de las Empresas” de Werther y Davis (Werther, 2008), El Plan General de Capital Humano proporciona un esquema o perfil general de los puestos que se deben cubrir en la empresa mediante reclutamiento externo y cuales se van a cumplir de manera interna. Por lo tanto, ADVICOM no cuenta con una planificación, perfiles de puestos y políticas que determinen el camino que debe seguir el encargado de la gestión del Talento Humano al momento de reclutar personal.

Otro reto principal para el reclutamiento de personal en ADVICOM son las condiciones del mercado de trabajo. La ausencia de personal calificado en el área técnica, la cual es la que mayor valor a la cadena de valor de la empresa aporta, es uno

de los limitantes con mayor fuerza para llevar a cabo un proceso de reclutamiento fluido. Aún más, en el sector de Radiodifusión y Telecomunicaciones en el que se desempeña ADVICOM, al ser difícil encontrar personal capacitado, se ha acostumbrado a conseguir Talento Humano que se encuentra empleado en las principales empresas competidoras. Es común que en el sector se aplique el “headhunting” entre las compañías afines, por lo que uno de los retos es retener al mejor personal.

En la empresa no existen los perfiles de cada cargo de trabajo bien definidos ni formatos tales como la hoja de Requisición de Personal que faciliten la determinación de las características que una persona debe cumplir para poder ocupar una vacante satisfactoriamente. Por esta razón, las contrataciones se realizan sin seguir un procedimiento e ignorando casi en su totalidad las condiciones que el aspirante debe satisfacer para realizar el trabajo a encomendarse.

Por el lado de la selección, el reto principal para Advicom es estandarizar el proceso. Determinar los tipos de entrevista que se van a realizar, las pruebas que tendrán que rendir los aspirantes y la vinculación que se haga entre el nuevo trabajador con la empresa. Actualmente, el seleccionar una persona para cubrir un puesto vacante toma un tiempo muy largo en la empresa, y al no seguir un proceso formal, la mayoría de contrataciones resultan no ser las adecuadas por lo que la organización pierde recursos. Aún más, al tratarse de una empresa cuyo giro de negocio es complicado de entender, la inducción que se ofrezca a un nuevo trabajador puede hacer la diferencia en el desempeño que este tenga en su puesto de trabajo. Por el momento, esa inducción no está siendo realizada y debe ser implementada.

Advicom tiene un gran reto al decidir implementar procesos y mecanismos para gestionar el reclutamiento y la selección de su personal, uno de los factores que favorecen este gran paso es la disposición tanto de la Gerencia General como de la Junta Directiva para lograrlo. El modelo de gestión de Talento Humano a proponerse busca superar los retos que se presentan y crear opciones reales que la empresa pueda aplicar al momento de incorporar personas a su equipo de trabajo.

3 VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

En una empresa es fundamental conocer la importancia que cada uno de los puestos que la compone. Para esto es necesario determinar una manera objetiva para determinar el valor que cada uno de dichos puestos tiene en relación a otros. Adicionalmente, para establecer una Política de Gestión de Talento Humano que sea adecuada para la organización, es necesario contar con una Valoración de Puestos de Trabajo.

Según la OIT (1986), definición tomada de la publicación económica sobre Valoración de Puestos de Trabajo de la Universidad Autónoma de Buenos Aires (Universidad Autónoma de Buenos Aires - UBA, 2014), la evaluación de tareas puede definirse como el procedimiento que trata de precisar y de comparar lo que el desempeño, en condiciones normales, de determinadas funciones exige de los trabajadores, sin tomar en consideración la capacidad individual de los mismos ni su rendimiento.

Entre los principales objetivos de la VPT está el contribuir a establecer una clasificación justa del conjunto de funciones desempeñadas para que estas sirvan de base para la fijación de salarios que sea comparable con otras compañías de características y estructura similar. Aún más, proporciona ventajas a la administración permitiéndole calcular de manera real cuales son los costos del personal, le permite negociar con sindicatos en caso de existirlos y aclara funciones, autoridades y responsabilidades que cada puesto debe asumir.

Por otro lado, la VPT es un factor que puede colaborar en la reducción de un índice de rotación elevado ya que permite una revisión justa de salarios, mejores condiciones de negociación, apoya al proceso de selección y planes de carrera del personal y, consecuentemente, aumenta la satisfacción de los trabajadores quienes constatarán un proceso objetivo que otorga valor a sus funciones.

3.1 MÉTODOS DE VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

Según Juan Orue-Echevarría, en su libro “Manual de Valoración de Puestos y Calificación de Méritos” (Orue-Echevarría, 2004) existen métodos no cuantitativos como métodos cuantitativos para evaluar un puesto de trabajo. El libro divide los métodos de la siguiente manera:

- Métodos no cuantitativos: son aquellos que clasifican los puestos por importancia pero no cuantifican las diferencias que existen entre uno y otro. Entre estos están: Clasificación por rangos, comparación binaria y clasificación por categorías
- Métodos cuantitativos: es aquel que aparte de determinar la importancia de cada puesto, establece una diferencia entre ellos. El método usado es el Sistema de Puntuación de factores.

Para tener una idea general de cómo cada uno de estos métodos funciona, cuáles fueron sus ventajas y desventajas se realiza la siguiente tabla tomado como base la información otorgada por Orue-Echevarría.

Tabla 8: Métodos de Valoración de Puestos de Trabajo

Método	Descripción	Ventajas	Desventajas
Clasificación por Rangos	Consiste en clasificar los puestos por su importancia de acuerdo al criterio de un juez y un comité de valoración. Cada persona del comité valora la importancia de cada puesto ordenándolos y se procede a calcular un rango medio entre las valoraciones de todo el comité.	Es fácil de comprender y de utilizar Su elaboración es relativamente rápida No implica mayores costos	Es útil únicamente con un número pequeño de puestos No tiene normas de valoración definidas Puede existir confusión entre puestos similares El comité de valoración puede caer en la subjetividad.
Comparación Binaria	Compara cada puesto con cada uno de los demás para determinar si es igual, superior o inferior. Para realizarlo se otorga una puntuación de 1 si el puesto es igual, 2 si es superior y 0 si es inferior; finalmente se suman los puntajes obtenidos y se obtienen la valoración.	Establece parámetros comparativos de los puestos lo que es beneficioso para la organización. No implica mayores costos para la empresa	Toma mucho tiempo realizar las comparaciones dependiendo del número de puestos que existe por las combinaciones que se pueden alcanzar
Clasificación por Categorías	Busca clasificar los puestos en categorías ya establecidas tales como ejecutiva, administrativa y talleres para determinar su importancia.	Al realizar este método se definen paralelamente los niveles de la organización Es un método fácil de usar	No realiza un análisis detallado del puesto. Algunos puestos pueden encajar en dos o más categorías creando confusión. El clasificador no necesariamente va a estar familiarizado con el puesto.
Puntuación de Factores	Busca determinar en qué grado un puesto es más importante que otro. La valoración no debe verse influida por los salarios ya que el nivel salarial se establece después de realizarla.	Es considerado el método más fiable por usar gráficos y mecanismos descriptivos. Es menos susceptible a manipulaciones. Proporciona resultados uniformes	Es complicado seleccionar factores y grados adecuados si no se tiene conocimiento del puesto. Toma más tiempo que los demás métodos

Fuente: (Orue-Echevarría, 2004)

Una vez vistas las ventajas y desventajas de manera general para cada uno de los métodos existentes para la Valoración de Puestos de Trabajo, y tomando en cuenta la sugerencia del autor Orue-Echevarría que califica ciertos métodos como obsoletos, se ha decidido utilizar en Advicom el Sistema de Puntuación de Factores por lo cual se profundiza únicamente en este.

Método de Puntuación de Factores

Según José Roig Ibáñez, en su libro “El Estudio de los Puestos de Trabajo” (Ibáñez, 1996) establece que este método fue creado por Merrill Lott, economista, abogado y político americano en 1925 y es considerado como el sistema más completo y exacto porque maneja un alto índice de objetividad a los criterios emitidos por el comité de valoración.

Agustín Reyes Ponce, en su libro “Administración de Personal” (Reyes, 2008), caracteriza a este método diciendo que consiste en ordenar los puestos de trabajo de una empresa, asignando cierto número de unidades de valor llamadas puntos, a cada uno de los factores que los forman. Adicionalmente, como dato que valida la amplia aceptación del método, el autor expresa que ya en el año 1944, el 75% de empresas con más de 250 trabajadores hacían uso del puntaje por factores.

Tanto Ibáñez como Reyes determinan que la integración de un comité valuador es útil para la aplicación del método pero no es indispensable y también ambos autores llegan a la conclusión de que los puestos pueden evaluarse en cualquier orden e independientemente entre sí sin que esto afecte la efectividad del sistema.

3.2 PASOS PARA REALIZAR LA VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

Existen varias propuestas en cuanto a la metodología que se recomienda seguir para realizar el proceso de valoración de puestos de trabajo mediante el sistema de puntuación de factores. Consolidando las propuestas de los autores citados se plantea los siguientes pasos a seguir para la aplicación del sistema, considerando que ya se cuenta con un listado de los puestos a valorarse y las descripciones de los mismos.

1. Determinación de factores de evaluación: en este paso se debe tomar en cuenta los requisitos que deben cumplir los factores, los cuales según Reyes Ponce (Reyes, 2008) son la objetividad, es decir, referirse a los requisitos mínimos que el puesto exige para poder desempeñarlo, independientemente de la persona o personas que se encuentren en él. Discriminación es uno de los requisitos que hace referencia a que el factor que se escoja debe poder ser aplicado en todos los puestos ya que de lo contrario evitará que los puestos que no lo contengan reciban cierto grado de puntuación. Necesidad implica que el número de factores que deben usarse no debe ser excesivo. (tanto Ibáñez como Reyes sugieren que entre 5 y 6 factores es una cantidad adecuada). Finalmente, el requisito de diferenciación que un factor debe tener se refiere a que es preferible evitar que dos factores puedan sobreentenderse de la misma manera ya que las puntuaciones podrían duplicarse.

Ibáñez (Ibáñez, 1996) determina cuatro grupos de factores los cuales son: Requisitos Intelectuales, las exigencias de los cargos en cuanto a las características intelectuales de los ocupantes. Requisitos Físicos, es decir, las exigencias de los cargos en cuanto a las características físicas del ocupante. Las Responsabilidades Implícitas o sea las exigencias de los cargos en cuanto a aquellos por lo que el

ocupante debe responder y las Condiciones de trabajo que se refieren a las condiciones físicas bajo las cuales el ocupante desempeña el cargo.

2. Establecimiento de grados en los factores: el objetivo de establecer dichos grados es determinar los distintos niveles en que un mismo factor puede presentarse en diferentes puestos. Reyes sugiere que para empresas de magnitud y complejidad ordinaria, de 4 a 8 grados son suficientes y también expresa que no es necesario que el número de grados sea igual para todos los factores.
3. Ponderación de factores: es la valoración o peso que se le da a cada factor dependiendo de su importancia relativa en el puesto entendiéndose importancia relativa como la relación que tiene el factor comparada con la importancia de los demás factores. Para expresar numéricamente el peso de la importancia relativa se considera que todos los factores usados en la valuación tuvieran juntos un valor de 100 para de esta manera asignar a cada uno un valor. Reyes Ponce en su trabajo Administración del Personal (Reyes, 2008) cita la investigación realizada por la National Industrial Conference Board quienes determinan que en Estados Unidos, las ponderaciones promedio más comunes dadas a los factores genéricos son las siguientes: Habilidad 50%, Esfuerzo 15%, Responsabilidad 25% y Condiciones de Trabajo 10%. Sin embargo, el autor expresa que no es aconsejable ceñirse estrictamente a los resultados de investigaciones previas como la citada ya que la realidad de una empresa es la que determina las ponderaciones. Adicionalmente, sugiere que una vez que se determinen los pesos de los factores genéricos, estos pesos se dividan de manera conveniente entre los sub factores que cada uno comprende.

4. Asignación de puntos a los grados: Primeramente, es necesario tener una definición de lo que es un punto para un grado, según Reyes Ponce, (Reyes, 2008) un punto es una unidad sin valor absoluto y arbitrariamente elegido que sirve para medir con mayor precisión la importancia relativa de los puestos. El autor explica que es una unidad sin valor absoluto ya que únicamente sirve para determinar, según qué puesto tenga más puntos, cual es el de mayor importancia. Adicionalmente, estos son arbitrariamente elegidos ya que son establecidos de acuerdo a la realidad que se vive en la empresa y permiten un afinamiento del juicio de valoración, ya que distinguen cada grado de otro y al multiplicarse por los pesos de cada factor arrojan valores mayores para los puestos de mayor importancia. Los puntos de cada grado se pueden determinar de tres maneras posibles establecidas por Reyes las cuales son: progresión aritmética, geométrica o irregular.

La progresión aritmética se obtiene simplemente sumando el mismo valor en cada uno de los grados empezando por el primero y aumentando el valor de cada uno de los siguientes. La distribución de puntos por progresión geométrica se obtiene aplicando la fórmula matemática en la cual se establece un valor de inicio de la serie y se lo multiplica por una razón (que no debe ser mayor a 2 ni menor a 1) elevada a una potencia igual al número de términos que se busca obtener menos uno. Varios autores han objetado en contra de este método por su complicación, la distribución de puntos en forma irregular tiene la ventaja de que permite diferenciar de manera más real las diferencias entre los grados pero al mismo tiempo existe un mayor nivel de subjetividad. Se sugiere que para sistematizar en cierta manera esta opción, el peso de cada factor sea multiplicado por una amplitud de grado constante, sin embargo es decisión de la propia empresa el determinar el valor de puntaje para

cada uno de los grados tomando en cuenta su giro de negocio y sus actividades principales. Una vez determinados los puntos de cada grado ya se cuenta con un Manual de Valoración de Puestos de Trabajo.

5. Valuación de los puestos: Este paso consiste en comparar la descripción del puesto de trabajo con los grados y factores establecidos en el Manual de Valoración de puestos de trabajo para determinar en cuales de los grados se encuentra el puesto. Una vez que se determina el grado de cada factor para el puesto se asignan las puntuaciones establecidas en el manual. Una vez evaluados todos los factores, se realiza una suma total de los puntos obtenidos por el puesto y ya comparándolo con los puntos obtenidos por los demás puestos, se procede a ubicarlos categóricamente.

3.3 COMPOSICIÓN DE LA EMPRESA

Puestos de Trabajo

Según Manuel Fernández Ríos, en su libro “Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo” (Fernández, 1995) un puesto de trabajo es el conjunto de tareas realizadas por una sola persona. Por otro lado, Chiavenato define un puesto de trabajo como el conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades requeridas para desempeñar ciertas actividades. Existe también el término “cargo” que en muchas ocasiones puede causar confusión al diferenciarlo de “puesto”, sin embargo, varios autores los definen como sinónimos. Por ejemplo, Pierre Louart, en 1994 define puesto como “una plaza en el proceso organizativo. En este sentido participa de una o varias de las funciones que constituyen

subconjuntos coordinados en ese proceso” mientras que autores como Chruden, H. y Sherman en su libro “Administración de Personal” definen cargo como “una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de otros cargos.”

Como se puede observar, existen diferencias pero no de gran impacto al momento de hablar de puesto o cargo de trabajo. Una de las principales diferencias a rescatar es puestos de trabajo pueden existir varios iguales en una organización pero un cargo es específico y único. Sin embargo, al no existe una diferencia totalmente clara entre los dos términos y tomando en cuenta que muchos autores sugieren que puesto y cargo deben ser usados como sinónimos se ha decidido crear una definición combinada para el presente trabajo: se entenderá como puesto o cargo al conjunto de tareas que realiza una persona dentro de la empresa para las cuales cuenta con conocimiento, habilidades y competencias definidas y el cual ocupa un lugar determinado dentro de la estructura organizacional.

En Advicom, de acuerdo a su organigrama, se identifican los siguientes puestos de trabajo:

Tabla 9: Puestos / Cargos en Advicom

No.	Puesto o Cargo	Código
1	Gerente General	GG1
2	Jefe Financiero	DF1
3	Jefe Administrativo	DA1
4	Jefe Técnico	DT1
5	Jefe Comercial	DC1
6	Asistente de Gerencia	GG2
7	Asistente Contable	DF2
8	Asistente de Compras e Importaciones	DF3
9	Vendedor	DC2
10	Bodeguero	DA5
11	Mensajero	DA4
12	Recepcionista	DA3
13	Asistente Administrativo y de RRHH	DA1
14	Coordinador Técnico	DT2
15	Técnicos Instaladores	DT3

Fuente: Resumen Puestos/Cargos Advicom a Octubre 2015

3.4 VALORACIÓN DE PUESTOS EN ADVICOM

Al haber mencionado que el método que cuenta con mayor aceptación actualmente es el de Puntuación de Factores debido a que su índice de objetividad es alto, se ha decidido utilizarlo en Advicom. Adicionalmente, uno de los objetivos del presente trabajo es generar perfiles de puestos de trabajo con funciones y competencias claras, las cuales facilitarán la realización de una valoración más precisa. También es importante mencionar que, una de las condiciones asumidas por esta metodología es que en la empresa existen características comunes para los puestos de trabajo, independientemente de la intensidad que dichas características tengan en cada puesto; esta es una condición que Advicom cumple satisfactoriamente.

4 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La evaluación de desempeño busca obtener una estimación de como se está realizando el trabajo dentro de una organización. Su objetivo es valorar el comportamiento de una persona en su puesto para identificar fortalezas y debilidades que dicha persona tiene las cuales le permitirán alcanzar el nivel de competencia requerido.

Según el artículo “Evaluación de Desempeño” publicado por la revista virtual Gestiópolis (Sales, 2002), una organización no debería adoptar un sistema de evaluación de desempeño cualquiera sino que debe crear uno que sea válido de acuerdo a su giro de negocio, confiable y efectivo. Según el artículo, los pasos fundamentales para realizar una evaluación de desempeño son; identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y luego proporcionar al empleado una retroalimentación de su evaluación.

Adicionalmente, Martha Alles, en su libro “Desempeño por Competencias” (Alles, Desempeño por Competencias, 2002), presenta la evaluación de desempeño como un derecho del empleado basándose en los dos propósitos que esta tiene, los cuales son: alcanzar un mejor alineamiento del capital humano con los objetivos de la empresa y el segundo propósito es el contribuir al desarrollo de la carrera de las personas que forman parte de la organización. Adicionalmente, Alles en su libro sugiere que al momento de realizar un modelo de evaluación del personal, las personas que lo realizan deben tener sumo cuidado en establecer los indicadores o metas a evaluar ya que los mismos suponen un reto para el

empleado, no deben ser objetivos inalcanzables que frustren a una persona y peor aún objetivos bajos de no motiven al trabajador.

Peter Drucker, uno de los padres de la administración menciona la frase “Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre”. De esta frase podemos deducir la gran importancia que tiene el medir el desempeño de una persona al momento de trabajar. Al evaluar el desempeño podemos comparar lo que se espera del desempeño de un trabajador con lo que realmente se está obteniendo y al identificar estas desviaciones, podemos optar tanto por correctivos como por estímulos y recompensas.

4.1 MÉTODOS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO

Existen una gran variedad de métodos utilizados para evaluar el desempeño de las personas, varios autores como Chiavenato, Alles y Orue-Echevarría coinciden en los principales métodos de evaluación los cuales se resumen a continuación. Para todos los métodos es esencial que se cumpla un paso previo el cual es determinar cuáles son los factores críticos de éxito para la organización, éstos van a ser los lineamientos para la apreciación de la persona en el puesto. Una vez establecidos, se puede proceder a aplicar uno de los siguientes métodos.

Ordenación Jerárquica Simple: Determina los méritos y defectos de los trabajadores y los ordena del mejor al peor dentro de cada uno de los factores establecidos previamente.

Comparación por pares: Con los factores ya establecidos, compara un trabajador con los demás del grupo y marca en cuales de dichos factores es mejor que los demás. Una vez concluidas las marcas, se determina el trabajador con mayor cantidad de marcas y se los ubica en un orden jerárquico. Este método está sujeto a un alto grado de subjetividad y no es recomendable cuando el grupo es muy amplio.

Lista de Verificación: El evaluador redacta frases o aseveraciones sobre el desempeño esperado de un trabajador y junto a cada frase el evaluador deberá escribir un visto si el trabajador cumple con la característica aseverada. Cada una de las aseveraciones debe tener cierto puntaje para que el evaluador no tenga una real conciencia del resultado final de la evaluación y se disminuya la subjetividad. Este método tiene ventajas como la economía, la fácil aplicación y la estandarización de la evaluación.

Selección forzosa: Este método crea un cuestionario con bloques de aseveraciones de las cuales el evaluador debe seleccionar la que mejor describa al trabajador, cada una de las aseveraciones tiene un puntaje no conocido por el evaluador para eliminar la subjetividad. Una de sus ventajas es que se ajusta a una gran variedad de puestos pero por el contrario no es útil cuando se pretende evaluar factores específicos del puesto.

Incidentes Críticos: Consiste en llevar un registro de las acciones destacadas tanto positivas como negativas desempeñadas por el trabajador en un periodo de tiempo. Una de las ventajas es que evalúa la conducta real del empleado independientemente de los rasgos de su personalidad, sin embargo, elimina factores importantes que influyen en el desempeño de una persona.

Escalas de Puntuación: Con los factores críticos determinados, el evaluador debe dar una escala de puntuación a cada uno de ellos. Este es el método más utilizado por las organizaciones ya que puede aplicarse a una gran cantidad de personas de manera rápida y económica. Una de las desventajas es que al ser un método de evaluación masivo, la retroalimentación con el evaluado puede ser disminuida.

Muy aparte de los métodos mencionados para evaluar a los trabajadores, una de las maneras más aceptadas para evaluar el desempeño del personal es el establecer indicadores de desempeño. Según la publicación de la Escuela Politécnica de Chimborazo, es su documento “Manual de Evaluación de Desempeño para el personal de la Escuela Politécnica de Chimborazo” (Bravo, 2007), un indicador es la cuantificación del grado en que las actividades o tareas de un proceso consiguen un objetivo. Es por esto, que los indicadores que se deseen establecer en una empresa para medir el accionar de su personal aportan indudablemente al gran objetivo común de la organización, al cumplimiento de metas institucionales.

El documento de la Escuela Politécnica de Chimborazo determina tres categorías de indicadores principales para medir el desempeño laboral las cuales son: Indicadores de calidad, los cuales hacen referencia a las características del producto interno que un trabajador entrega una vez realizado su trabajo, tipos de informes, su complejidad, exactitud, entre otros. Los indicadores de tiempo, los cuales determinan el plazo que cada trabajador toma para realizar sus actividades asignadas, características como realizar el trabajo a tiempo, tiempos de holgura, asistencia y puntualidad entran en esta clase y finalmente, los indicadores de costo, los cuales buscan determinar cómo aporta un trabajador a la organización, el valor agregado que su trabajo tiene y cuál es su impacto ante los clientes.

4.2 FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO

Existen distintos factores tanto personales como de la propia empresa que influye en el desempeño de los trabajadores. Uno de los principales factores es la falta de capacidad o conocimiento del recién contratado, resultante de un proceso de selección pobre o una capacitación inadecuada en el puesto de trabajo. Cuando una persona no cuenta con la capacidad para desempeñar su trabajo, su desempeño se verá reducido y no por culpa de la actitud de la persona. Otra de las situaciones más comunes en las que se presenta este factor es cuando el personal no tiene la preocupación por la actualización de sus conocimientos profesionales; por esta razón, en un momento determinado, el trabajador pierde la total capacidad para desempeñar su trabajo.

Un factor importante factor que surge desde que el trabajador es visto como una persona íntegra y no solo como un factor productivo, son las condiciones personales. Este factor está compuesto por las circunstancias externas al trabajo como presiones o conflictos familiares, personales o financieros por los que un trabajador puede atravesar. Adicionalmente, este factor incluye las malas relaciones o conflictos que pueden formarse con sus colegas o incluso clientes y proveedores.

Las condiciones laborales y el ambiente en la organización también afectan de manera directa al desempeño de las personas, dentro de este factor existen elementos tales como la sobrecarga de trabajo, el desconocimiento de las funciones de cada puesto, una estructura inadecuada y las condiciones físicas en las cuales se desarrollan las actividades. Estas actividades deben estar correctamente identificadas y sobre las cuales la empresa debe trabajar para ofrecer un ambiente estable a su personal, quienes consecuentemente incrementarán su desempeño. En este factor también se ven

involucrados los objetivos y expectativas que tengan tanto el trabajador como la empresa, los mismos que deben concordar y ser alcanzables para que no se conviertan en causa de desmotivación.

Finalmente, y según Stephen Robbins, en su libro “Comportamiento Organizacional” (Robbins, 2004), la motivación es el principal factor que incide al momento de estudiar el desempeño del personal. El autor define la motivación como los procesos que determinan la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que hace una persona por conseguir una meta. En el libro se establecen cinco teorías de motivación de las cuales se debe seleccionar la mejor opción para una empresa de acuerdo a su situación actual y a sus necesidades.

La primera teoría mencionada es la de las Necesidades de Maslow, ésta determina que existe una pirámide de necesidades las cuales son, de manera ascendente, necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de auto realización. A medida que una de las necesidades es satisfecha, surge una nueva que se vuelve dominante; cuando uno de los niveles es satisfecho, deja de ser una motivación para la persona. Para aplicar esta teoría en una organización es necesario determinar en qué nivel se encuentra la persona y trabajar con factores motivantes dentro del mismo. Maslow, a las necesidades las divide en necesidades inferiores y superiores. Las inferiores son las fisiológicas y psicológicas las cuales se satisfacen externamente mientras que las superiores se satisfacen internamente como las necesidades sociales, de autoestima y auto realización.

La siguiente teoría presentada es la Teoría X y Teoría Y propuesta por Douglas McGregor en la que se analizan dos formas de comportarse frente al trabajo por parte

de un empleado. La Teoría X negativamente supone que a los empleados no les gusta su trabajo, no cumplen con sus responsabilidades y deben ser obligados a trabajar y, por otro lado, la teoría Y positivamente supone que a los empleados les gusta su trabajo, son creativos, pueden auto dirigirse y les gusta tener responsabilidades asignadas. Basado en la teoría de Maslow, McGregor determina que a las personas enmarcadas como X las rigen las necesidades inferiores mientras que a las Y las rigen las necesidades superiores, proponiendo técnicas como la participación en toma de decisiones y la estimulación de buenas relaciones laborales para aumentar la motivación del personal.

La Teoría de Dos Factores fue presentada por Herzberg la cual establece que las personas se ven influenciadas por dos factores los cuales son la satisfacción y la insatisfacción. Según esta teoría las personas que se encuentran satisfechas con su trabajo, sus horarios, sus condiciones laborales, son las que mejor desempeño presentarán. Sin embargo, Herzberg afirmaba que si un administrador logra eliminar las causas de insatisfacción en el puesto, creará un ambiente pacífico de trabajo pero no necesariamente motivará a la persona. El autor sugería que en una empresa, además de eliminar las insatisfacciones, es necesario trabajar con factores intrínsecos como oportunidades de ascender, reconocimiento y responsabilidades para incrementar la motivación.

Otra de las teorías propuestas es la ERC, en donde Clayton Alderfer clasifica las necesidades en tres grupos los cuales son: existencia, relación y crecimiento. Las de existencia comprenden las necesidades básicas para que una persona subsista, las de relación es la necesidad del ser humano de interactuar con los demás y las de crecimiento hacen referencia al desarrollo personal. En oposición a la teoría de

Maslow, la teoría ERC determina que la persona puede tener activas necesidades de varios grupos al mismo tiempo sin un orden determinado. Esta teoría también toma en cuenta el factor de frustración con el cual, si un individuo no logra satisfacer una necesidad, se ve automáticamente motivado a satisfacer una necesidad inferior. Muy similar a esta teoría, se desprende la teoría de necesidades de McClelland el cual sugiere que una persona tiene tres tipos de necesidades: de logro, es decir sobresalir y luchar por el éxito; de poder, lograr que los otros actúen como la persona prefiere y de afiliación, de tener relaciones cercanas y duraderas con los demás. Es vital identificar cuál de estas necesidades son las que predominan en una persona y establecer acciones motivantes de acuerdo a los hallazgos.

Existe la Teoría de la evaluación cognoscitiva que determina que al asignar una recompensa extrínseca a un individuo tal como una remuneración superior, hace que la motivación intrínseca reduzca, lo que tiende a disminuir el grado de motivación del trabajador. Esta teoría se fundamenta en que si a las actividades que una persona realiza por convencimiento interno se le asigna un valor o una valuación externa, la persona perderá interés en dicha actividad.

La Teoría de Fijación de metas expresa que al establecer una meta específica y difícil, con retroalimentación puede incrementar el desempeño del personal. La teoría determina que una persona actúa mejor y tiene un mejor desempeño cuando tiene un objetivo al que desea llegar y adicionalmente, al recibir una retroalimentación de sus avances, el personal percibe que su trabajo está siendo tomado en consideración, que realmente hace un aporte a la organización.

Finalmente, la Teoría de Reforzamiento dice que la conducta es una función de sus consecuencias. En esta teoría se cree que la conducta del personal es causada por el ambiente y que no se toman en consideración aspectos mentales y el aspecto interior del individuo. La teoría sugiere que se identifique que factor causa la conducta deseada en el trabajo y se trabaje sobre el mismo, sin embargo, muchos autores discrepan con esta teoría ya que el reforzamiento si bien afecta en la forma de actuar de una persona, no es el único elemento que debe ser tomado en consideración.

4.3 BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Existen una gran cantidad de beneficios para una empresa que mide el desempeño de su personal constantemente, dichos beneficios no son únicamente para la organización sino también para las personas que las conforman. Es importante mencionar que el objetivo de evaluar el desempeño del personal no es el tener un examen para sancionar o para juzgar a las personas, por el contrario, es una oportunidad que tiene la empresa para mejorar la manera en la que se realizan las actividades en el trabajo y el estado en el que se encuentran las relaciones humanas dentro de la organización.

Entre los beneficios de mayor impacto se pueden mencionar:

- Una evaluación de desempeño permite identificar al personal que necesita ser capacitado y en qué temas necesita dicha capacitación.
- Otorga a la empresa una visión clara de las posibilidades de ascensos basado en desempeño y méritos.

- Da pautas al personal de Talento Humano para determinar los tipos de reclutamiento más convenientes para la organización al igual que es un indicador paralelo sobre la buena o mala gestión de selección que se está realizando en la empresa.
- Es un buen método de motivación para el personal midiendo su esfuerzo y su nivel de compromiso con la empresa.
- Se puede monitorear el progreso que tanto la empresa como el trabajador ha tenido a lo largo del tiempo.
- La organización se vuelve un lugar de apertura al cambio ya que al existir recompensas, motivación y retroalimentación, las mismas personas se van a ver inclinadas a modificar su trabajo con el fin de alcanzar los objetivos que tienen planteados.
- Al realizar el trabajo como debe ser hecho, el grado de satisfacción de los clientes probablemente incrementará.

Por otro lado, también existen consecuencias negativas de no medir el desempeño, independientemente de la teoría o mecanismo de medición que se quiera aplicar. Entre estas consecuencias se puede mencionar:

- No existe un control sobre los resultados que se está obteniendo a nivel de empresa.

- No se pueden tomar acciones correctivas a tiempo por lo que la falta de consecución de objetivos se agrava.
- El personal pierde motivación al no ser retroalimentado, ni reconocido por el trabajo que realiza. Esta consecuencia también abarca de manera indirecta un ahorro ya que al reconocer el trabajo realizado por un colaborador, mejora la motivación del mismo sin incurrir en gastos.
- Los cambios y mejoras no se van a evidenciar de manera rápida ya que no se tendrá conciencia de las actividades que necesitan ser perfeccionadas.

4.4 LA EVALUACIÓN EN ADVICOM

Para realizar la evaluación de desempeño en Advicom se van a tomar en cuenta herramientas sugeridas por Martha Alles en su libro “Las 50 Herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe conocer” (Alles, Las 50 Herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe conocer, 2013). Primeramente, al ser una empresa en la que por primera vez se va a determinar un mecanismo de evaluar el desempeño, se utilizará la herramienta de Indicadores de gestión para el área de Recursos Humanos los cuales deben ser establecidos. Adicionalmente, se completará la apreciación de cada persona en su puesto mediante una Evaluación 360 grados a mediano plazo. Esta técnica es sugerida por la misma autora para realizar un análisis integral del desempeño de una persona que es evaluada por su superior inmediato, compañeros del mismo grupo de trabajo y compañeros de otros departamentos de la empresa, incluso proveedores y/o clientes, en factores claves de éxito de acuerdo al tipo de empresa. Se

ha seleccionado una herramienta que permita mantener la sinergia entre cada uno de los departamentos de la compañía, orientándose a generar las condiciones adecuadas dentro de la organización para que a futuro se pueda lograr el objetivo de trabajar con una evaluación de 360 grados. Es importante la evaluación de desempeño no solo por parte de los superiores sino también la apreciación del resto del grupo de trabajo y la percepción que tienen los departamentos unos de otros.

Es útil para una empresa aplicar otras herramientas que permitan determinar qué factores internos y externos están incidiendo en el desempeño laboral de sus colaboradores para poder implementar estrategias de mejora. Para determinar los factores internos y externos que están influyendo en el desempeño del personal de la empresa, se ha estructurado una Encuesta de Satisfacción Laboral para que en un futuro se puedan aplicar mejoras.

5 PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

5.1 PROCEDIMIENTO

Para llevar a cabo el proceso de Reclutamiento y Selección se proponen los siguientes pasos:

Primera etapa: Pre selección

1. Elaborar la Solicitud de Contratación de Personal por parte del encargado del departamento de Talento Humano, el cual debe ser validado por el responsable del proceso solicitante.
2. Receptar la Solicitud Contratación de Personal, aprobada por el jefe del departamento en donde se abre la vacante y el gerente del área.
3. Publicar la vacante en función del tipo de reclutamiento: Interno o Externo seleccionando el canal de convocatoria adecuado.
4. Revisar las Solicitudes de Empleo con el fin de preseleccionar las opciones que más se ajustan a los requisitos del puesto.

5. Realizar la Entrevista preliminar (telefónica)

6. Determinar las opciones calificadas de acuerdo a los resultados obtenidos en la etapa de pre selección. En este punto del proceso se llena la Evaluación de Entrevista Preliminar.

Segunda etapa: Selección

7. Aplicar las pruebas técnicas y psicométricas detalladas por cargo en la siguiente tabla y llenar la respectiva evaluación de los resultados obtenidos.

Tabla 10: Pruebas aplicables por cargo

No.	Cargo	Pruebas Técnicas	Pruebas Psicométricas
1	Gerente General	Assessment Center	16PF
2	Jefe Financiero	Análisis Financiero / Conocimiento Contable	16PF
3	Jefe Administrativo	Análisis Financiero / Principios Administrativos	16PF
4	Jefe Técnico	Conocimiento eléctrico y en telecomunicaciones / Principios Administrativos	16PF
5	Jefe Comercial	Análisis Financiero/Técnicas de Venta	16PF
6	Asistente de Gerencia	Herramientas Office	16PF
7	Asistente Contable	Conocimiento Contable y tributario / Herramientas Office	16PF
8	Asistente de Compras e Importaciones	Conocimiento en comercio exterior	16PF
9	Vendedor	Técnicas de Venta	16PF
10	Bodeguero	Manejo de Herramientas de Office	16PF
11	Mensajero	Conocimiento de leyes de tránsito	16PF

No.	Cargo	Pruebas Técnicas	Pruebas Psicométricas
12	Recepcionista	Manejo de Herramientas Office	16PF
13	Asistente Administrativo y de RRHH	Conocimiento en RRHH / Herramientas Office / Conocimiento Logístico	16PF
14	Coordinador Técnico	Conocimiento eléctrico y en telecomunicaciones / Herramientas Office	16PF
15	Técnicos Instaladores	Conocimiento eléctrico y en telecomunicaciones / Herramientas Office	16PF

Elaborado por: Ana Zaldumbide Egas

8. Realizar la entrevista conductual y llenar la evaluación de los resultados obtenidos comparados con los resultados deseados.
9. Realizar un informe final sobre los resultados del proceso de selección
10. Decidir quién es el candidato más oprimado para cubrir el puesto vacante.

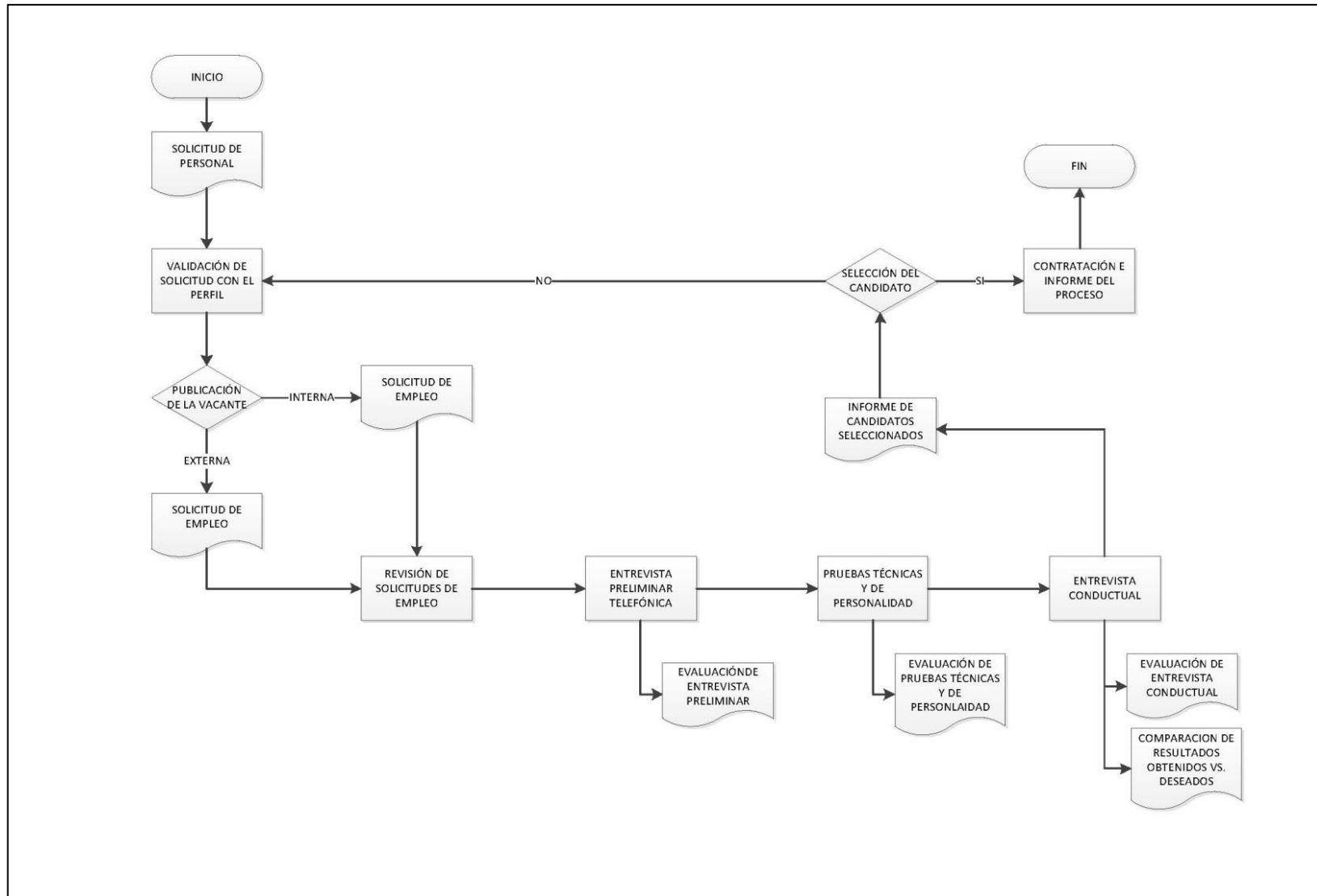


Figura 5: Proceso de Reclutamiento y Selección

5.2 LÍNEA DE TIEMPO PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Un proceso de Reclutamiento y Selección puede tomar tiempo de acuerdo a la dificultad para conseguir candidatos calificados para la vacante abierta, sin embargo, se propone que el tiempo apropiado para realizar el proceso en Advicom Cia. Ltda. sea de 15 días hábiles. Para esto, se plante la siguiente línea de tiempo que, si bien es cierto debe ser flexible, permitirá tener un control de los tiempos ocupados para evitar demoras y plazos demasiado extensos.



Figura 6: Línea de Tiempo para el Reclutamiento y Selección

5.3 POLÍTICA

Política y procedimiento para Reclutamiento y Selección del Personal Advicom Cia. Ltda.

1. Políticas Generales:

De acuerdo al capítulo IV del Reglamento Interno de Trabajo, se considera trabajadores de Audio, Video y Comunicaciones Cia. Ltda. a las personas que cumpliendo parámetros de educación, conocimiento, formación, experiencia, habilidades y otras competencias que, luego de haber cumplido con los requisitos

definidos para la selección, presten servicios con relación de dependencia en las actividades propias de la empresa.

2. Como parte del proceso de reclutamiento y selección se exige cumplir como mínimo con los siguientes aspectos de manera obligatoria:

1. Consentimiento del Representante Legal de la empresa.
 2. Análisis de competencias existentes en la empresa para determinar si procede un reclutamiento interno o externo.
 3. Rendición de pruebas técnicas departamentales y test psicológico de personalidad.
 4. Entrevista de evaluación conductual y medición de competencias.
3. Es responsabilidad del área de Gestión de Talento seleccionar por lo menos una terna de candidatos al puesto para presentarse a la entrevista conductual con la participación de la gerencia o jefatura inmediata; en caso de no existir dicha terna o por lo menos dos aspirantes al cargo, se recomienda abrir nuevamente el proceso de reclutamiento aplicando de ser necesario fuentes adicionales a las utilizadas en un inicio.
4. Será el jefe inmediato superior junto con la asesoría del área de Gestión de Talento el encargado de analizar los resultados obtenidos por los candidatos preseleccionados contra el perfil del puesto o vacante a llenarse, para determinar la

persona más calificada. El contrato de trabajo debidamente suscrito será el único documento que permita al trabajador ocupar su puesto de trabajo en la compañía.

5. Para que una persona participe en el proceso de selección de la empresa debe cumplir con los siguientes requisitos mínimos:

- 5.1 Ser mayor de 18 años

- 5.2 Llenar una solicitud de empleo

- 5.3 Entregar su hoja de vida

- 5.4 Presentar identificación (cédula de ciudadanía, papeleta de votación o pasaporte de ser el caso)

- 5.5 Documentos probatorios de capacidad académica

- 5.6 Historial Laboral del IESS

6. En caso de que la información presentada por el candidato no pueda ser comprobada o resulte incorrecta o falsa, el proceso se dará por anulado y tendrá que iniciarse nuevamente.

Formatos y/o herramientas

Los formatos entregables de la propuesta son los siguientes:

1. Formato de Solicitud de Personal y Publicación de Vacante (Anexo 1)
2. Formato de Perfil del Puesto (Anexo 2)

3. Manual de Puestos (Anexo 3)
4. Diccionario de destrezas (Anexo 4)
5. Formato de Solicitud de Empleo (Anexo 5)
6. Guía y evaluación de entrevista preliminar (Anexo 6)
7. Guía y evaluación prueba técnica y de personalidad (Anexo 7)

No.	Evaluación por Puesto	Código
8.1	Evaluación Gerente General	GG1
8.2	Evaluación Jefe Financiero	DF1
8.3	Evaluación Jefe Administrativo	DA1
8.4	Evaluación Jefe Técnico	DT1
8.5	Evaluación Jefe Comercial	DC1
8.6	Evaluación Asistente de Gerencia	GG2
8.7	Evaluación Asistente Contable	DF2
8.8	Evaluación Asistente de Compras e Importaciones	DF3
8.9	Evaluación Vendedor	DC2
8.10	Evaluación Bodeguero	DA5
8.11	Evaluación Mensajero	DA4
8.12	Evaluación Recepcionista	DA3
8.13	Evaluación Asistente Administrativo y de RRHH	DA1
8.14	Evaluación Coordinador Técnico	DT2
8.15	Evaluación Técnicos Instaladores	DT3

8. Diccionario de preguntas para entrevista conductual (Anexo 8)
9. Evaluación de entrevista conductual (Anexo 9)

10. Comparación de resultados obtenidos y requeridos (Anexo 10)

11. Informe de candidatos seleccionados (Anexo 11)

Consideraciones Especiales

Como se mencionó en la teoría, también es aplicable para la empresa en estudio, la creación de indicadores para el proceso de Reclutamiento y Selección, los cuales permitirán determinar si dichos procesos darán resultados favorables para la organización. Los indicadores propuestos son los siguientes:

- Total admisiones por fuente de reclutamiento

El indicador otorga una visión acerca del número de personas que se presentan ante un proceso de reclutamiento, dependiendo del medio que se utiliza para la convocatoria.

Cálculo: Conteo simple por fuente de reclutamiento

- Ajuste de las competencias del candidato a los requisitos del perfil

El indicador mide del total de personas que presentan su solicitud de empleo, cuantas cumplen con los parámetros requeridos por la empresa.

Cálculo: Número de candidatos pre seleccionados / Número de candidatos que cumplen los requisitos del perfil.

6 PROPUESTA DE VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

Siguiendo la metodología de Valoración de Puestos de Trabajo por Puntuación de Factores y tomando como base los principios sugeridos por Ibáñez (Ibáñez, 1996), se ha realizado una junta con representantes de cada área de la empresa para determinar cuáles son los factores que cumplan con los criterios para poder ser considerados en el modelo los cuales son: estar presente en la mayoría de puestos ya sea en menor o menor grado y que sean significativos o importantes para la empresa, que sub factores deben existir y también el peso que cada uno de ellos requiere. En base a esto, se procede a plantear el modelo de valoración para los 15 puestos determinados en la empresa.

6.1 PROCEDIMIENTO

Para llevar a cabo el proceso de Valoración de Puestos de Trabajo se proponen los siguientes pasos:

1. Reunir a representantes de cada una de las áreas de la empresa para determinar los cuales son los factores de mayor importancia que van a ser tomados en cuenta para la valoración. En otras palabras, crear un Comité de Valoración.
2. Determinar los sub factores y los pesos de los mismos, una vez seleccionados los factores.

3. Determinar los grados de evaluación de los sub factores y sus puntuaciones (grados bajo, medio y alto).
4. Definir qué significa para la empresa cada uno de los factores en cada uno de los grados.
5. Valorar en la matriz de modelo de evaluación el grado en el que cada factor está presente dentro del puesto, determinando si el factor se presenta en un grado bajo, medio o alto.
6. Determinar el valor monetario de cada punto obtenido por cada cargo.
7. Determinar la remuneración ideal según el modelo de acuerdo al puntaje y al valor punto obtenido.
8. Comparar la remuneración ideal con la remuneración real para determinar la situación salarial en la que se encuentra la empresa y plantear estrategias de ajuste para el futuro.

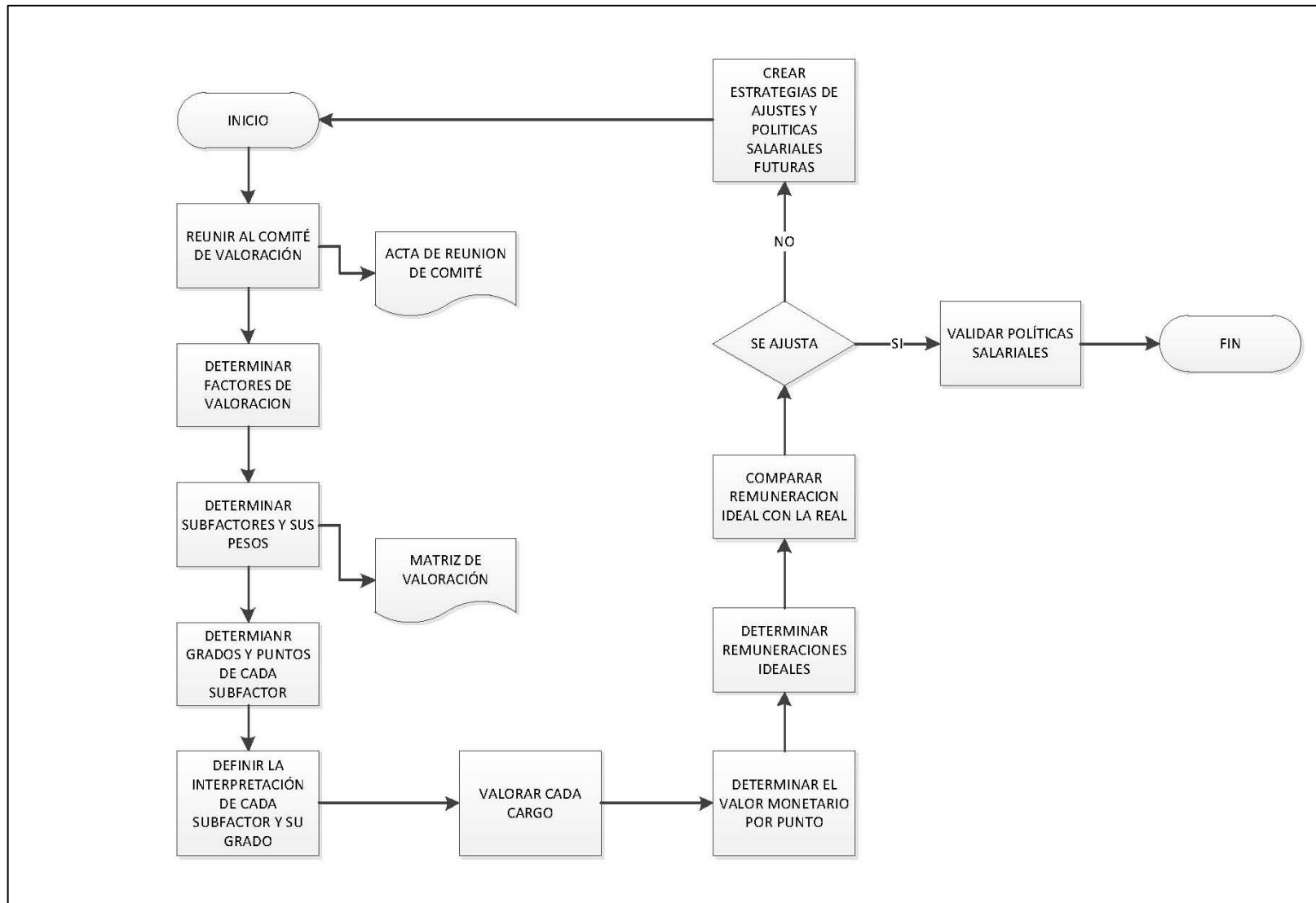


Figura 7: Proceso de Valoración de Puestos de Trabajo

6.2 HERRAMIENTAS

Para la propuesta de Valoración de puestos de trabajo se han creado las siguientes herramientas:

- Tabla de factores con sus respectivos niveles descritos (Anexo 12)

Los factores seleccionados fueron: Requisitos profesionales (Instrucción, experiencia profesional y destreza manual), Responsabilidad (sobre herramientas y equipos, sobre resultados, sobre información y sobre dinero), Condiciones de trabajo (Riesgo de accidentes y entorno de trabajo) y Esfuerzo realizado (mental y físico). Cada uno de los sub factores se describió en niveles bajo, medio y alto y se crea una tabla de definiciones de los mismos.

- Tabla de puntuaciones por factor y sub factor (Anexo 13)

Los pesos establecidos fueron: 42% para requisitos profesionales, 35% para responsabilidades, 15% para condiciones de trabajo y 8% para el esfuerzo realizado. Para determinar las puntuaciones de los grados de cada sub factor se dividió el peso del sub factor de la siguiente manera:

33% del puntaje para un grado bajo

66% del puntaje para un grado medio

100% del puntaje para un grado alto

Para ejemplificar:

Tabla 11 - Ejemplificación Puntuación Valoración de Puestos de Trabajo

Factor:	Req. Profesionales	Peso 40%
Sub factor:	Instrucción	Peso 14% - puntos 140
Grado 1	Instrucción Baja	47 puntos – (140 x 33%)
Grado 2	Instrucción Media	93 puntos – (140 x 66%)
Grado 3	Instrucción Alta	140 puntos – (140 x 100%)

- Tabla modelo de valoración para 15 puestos (Anexo 14)

En la tabla de modelo de valoración se valoró cada uno de los puestos determinando en qué grado (bajo, medio o alto) se encontraba presente cada factor, asignando de esta manera los puntos correspondientes y obteniendo un puntaje total, un valor punto y remuneraciones ideales.

6.3 VENTAJAS DE LA HERRAMIENTA CREADA

La ventaja principal de la herramienta creada es que se encuentra automatizada por lo que permite modificar los puntajes en función del desarrollo y evolución que pueda presentarse en la empresa a lo largo del tiempo. Es decir, si la empresa requiere crear nuevos cargos o reducir los existentes, el modelo seguiría funcionando.

Adicionalmente, al permitir evaluar mediante listas desplegables los grados de injerencia de cada factor en los cargos, es un modelo que se puede aplicar a cualquier tipo de pequeña o incluso mediana empresa, no únicamente a Advicom.

6.4 CONSIDERACIONES ESPECIALES

Para realizar un modelo de Valoración de Puestos de Trabajo en Advicom Cia. Ltda. se tomaron consideraciones especiales tales como: no se valoró el puesto de Gerente General ya que es ocupado por el propietario de la empresa quien fija su propio salario, por lo que su remuneración hubiera creado una brecha en relación a las remuneraciones de los demás puestos existentes. Sin embargo, al determinar equitativamente los salarios en base a un valor punto, se logró obtener una distribución con menos picos tanto altos como bajos.

Tabla 12: Distribución Salarial

NIVEL	PUESTO	PUNTOS	REM. ACTUAL	REM IDEAL	REM PROMEDIO
NIVEL 1	Recepcionista	336	\$ 354,00	\$ 533,42	\$ 443,71
	Mensajero	415	\$ 400,00	\$ 658,84	\$ 529,42
	Bodeguero	457	\$ 400,00	\$ 725,52	\$ 562,76
NIVEL 2	Asistente Administrativa y de RRHH	527	\$ 500,00	\$ 836,65	\$ 668,32
	Asistente de Gerencia	550	\$ 450,00	\$ 873,16	\$ 661,58
	Asistente de Compras & Importaciones	567	\$ 500,00	\$ 900,15	\$ 700,07
	Asistente Contable	574	\$ 500,00	\$ 911,26	\$ 705,63
NIVEL 3	Vendedor	616	\$ 800,00	\$ 977,94	\$ 888,97
	Coordinador Técnico	768	\$ 800,00	\$ 1.219,25	\$ 1.009,63
	Técnicos Instaladores	832	\$ 1.300,00	\$ 1.320,85	\$ 1.310,43
NIVEL 4	Jefe Comercial	850	\$ 2.000,00	\$ 1.349,43	\$ 1.674,72
	Jefe Financiero	871	\$ 2.000,00	\$ 1.382,77	\$ 1.691,38
	Jefe Administrativo y de Operaciones	883	\$ 2.000,00	\$ 1.401,82	\$ 1.700,91
	Jefe Técnico	890	\$ 2.500,00	\$ 1.412,93	\$ 1.956,47
			\$ 14.504,00	\$ 14.504,00	

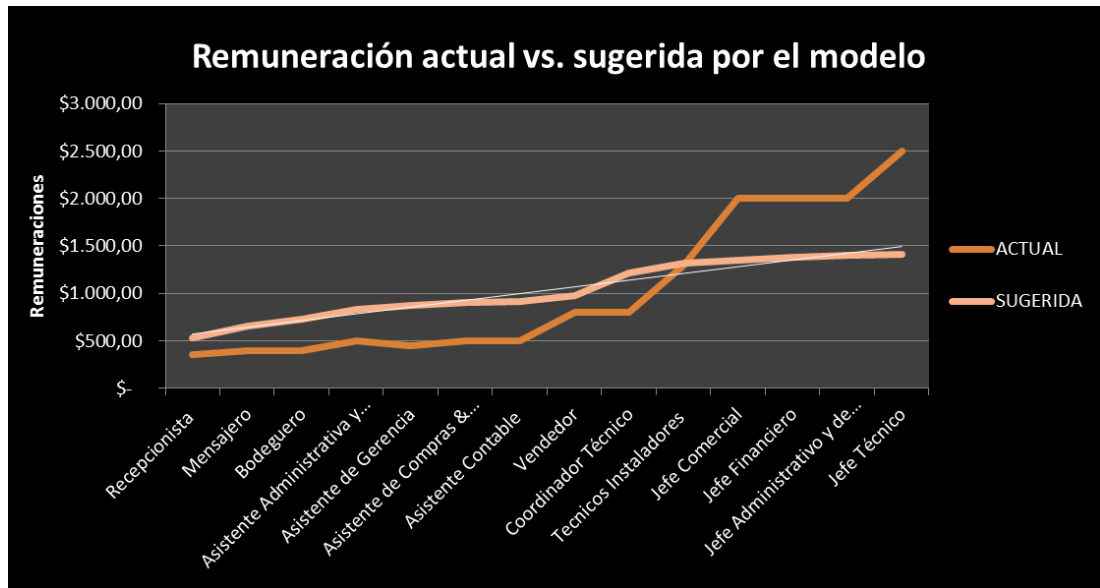


Figura 8: Remuneración Actual vs. Remuneración sugerida por el modelo

La escala salarial no fue realizada mediante un estudio de salarios por dos razones, la primera es la situación económica en la que se encuentra la empresa por lo que sería irreal plantear grandes cambios salariales o reestructuras al momento, sin quitar la opción de que se lo pueda hacer a futuro y, en segundo lugar, la situación laboral en el país no es estable por lo que el tomar parámetros salariales del mercado no reflejaría un modelo aplicable en los próximos años.

7 PROPUESTA PARA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

7.1 PROCEDIMIENTO

1. Capacitación de evaluadores: uno de los principales objetivos de un sistema de evaluación de personal es eliminar la subjetividad que puede existir. Los puestos que tienen personal a su cargo son los que harán el papel de evaluadores por lo tanto, es necesario capacitarlos en uso de las herramientas propuestas para la evaluación de desempeño en Advicom. La capacitación deberá hacerse por lo menos una semana antes al inicio del proceso de evaluación.

Los temas de la capacitación incluyen:

- a) Misión, Visión y objetivos de la empresa.
- b) Cultura en la empresa.
- c) Objetivo de la evaluación de desempeño.
- d) Formatos a utilizarse, instrucciones sobre cómo hacerlo y las escalas de evaluación a ser usadas.

- e) Como retroalimentar a los trabajadores.
 - f) Como generar compromisos y darles seguimiento a los mismos.
2. Citación a evaluación: es importante informar al empleado de la evaluación que se va a realizar para eliminar falsas expectativas. La citación se deberá enviar por correo electrónico a todo el personal con tres días de anticipación para que toda la organización esté en conocimiento del proceso de evaluación.
 3. Evaluación de 90 grados. Si bien es cierto lo ideal sería realizar una evaluación de 360 grados, es importante mencionar que Advicom no cuenta con la madurez necesaria como empresa para realizarlo. Es la primera vez que se va a aplicar un sistema de evaluación de desempeño por lo cual se utilizará un modelo más sencillo, en preparación para llegar a una evaluación total en años futuros. Por lo tanto, el sistema de evaluación de Advicom se va a enfocar en una evaluación de 90 grados. La evaluación se realizará mediante entrevistas en las cuales se irá llenando el formulario de evaluación presentado en los Anexos del presente trabajo.
 4. Entrevista evaluador – trabajador: es el momento en el que se realiza la evaluación propiamente dicha. La evaluación tendrá una duración máxima de 30 minutos por persona y será llevada a cabo de manera individual en el puesto de trabajo de la persona en evaluación.
 5. Retroalimentación: el evaluador debe discutir los resultados obtenidos con el trabajador para determinar cuáles han sido los factores tanto de éxito como de

impedimento para el cumplimiento de objetivos. La retroalimentación debe darse en un periodo no mayor a una semana después de terminado el proceso de evaluación. La manera de darla será oralmente, acompañada de un documento escrito en donde se detallen los resultados, conclusiones y compromisos realizados por el trabajador. Debe existir un acuerdo tanto entre el evaluado como el evaluador en la información que contenga el documento.

6. Conclusiones del proceso por área determinando las brechas en competencias que existen en el cargo. Para esto, el departamento de Talento Humano es el encargado de comparar los resultados obtenidos con los perfiles de cada cargo para determinar las necesidades de formación de la empresa y poder planificarlas.
7. Retroalimentación del Área de Talento Humano: El área de talento humano debe reunirse una vez concluido el proceso para conversar con los evaluadores del proceso, presentar las brechas encontradas y planificar las estrategias para solventarlas ya sea mediante capacitación, nuevas contrataciones o deslindar personal de la empresa.

7.2 HERRAMIENTAS

Las herramientas entregadas en este proceso son:

- Presentación para la capacitación de evaluadores (Anexo 15)
- Guía para la Evaluación del Desempeño (Anexo 16)
- Formato de Seguimiento de Evaluación de Desempeño (Anexo 17)

- Formato de citación para el personal (Anexo 18)
- Formato de evaluación para el personal operativo administrativo (Anexo 19)
- Formato de evaluación para el personal operativo técnico (Anexo 20)
- Formato de evaluación para el personal ejecutivo (Anexo 21)
- Encuesta de Satisfacción Laboral (Anexo 22)

7.3 INDICADORES DE GESTIÓN

El presente trabajo plantea los siguientes indicadores para medir los resultados de la gestión del talento humano dentro de la empresa de manera general, adicionales a los indicadores determinados para distintos puestos en los formatos realizados con anterioridad.

Tabla 13: Indicadores de Gestión de Talento Humano

Indicador	Objetivo	Cálculo
Rotación del personal	Medir el flujo de entrada y salida de personas a la empresa	En un periodo determinado de tiempo. $\frac{((\text{personas que ingresan} + \text{personas que salen})/2 \times 100)}{(\# \text{ personas al inicio} + \# \text{ personas al final})/2}$
Puestos vacantes cubiertos con personal interno	Determinar la capacidad de la empresa para llenar vacantes mediante reclutamiento interno.	Total vacantes ocupadas con reclutamiento interno / total de vacantes durante el periodo
Promedio de número de cursos brindados por persona.	Disminuir las brechas entre el perfil puesto y el perfil de la persona que ocupa un cargo mediante capacitación	Número de cursos ofrecidos en el periodo / # empleados en la empresa

Indicador	Objetivo	Cálculo
Costo de Gestión Humana por empleado	Medir la inversión de la empresa en la gestión de su personal	Presupuesto del área de Talento Humano / # empleados en la empresa
Porcentaje de retención de empleados	Determinar la capacidad de la empresa para retener a su personal.	# trabajadores que permanecieron en la empresa al año / total de trabajadores
Tiempo promedio de retención de personal	Establecer en promedio, el tiempo que un trabajador permanece en la empresa	Suma del tiempo de antigüedad de cada empleado / total de trabajadores
Ausentismo	Determinar el grado de faltas a nivel de la empresa.	# de inasistencias en un periodo / # de asistencias en el mismo periodo
Índices de tipo de trabajo	Determinar la relación entre las dos grandes áreas de la empresa	# empleados técnicos / # empleados administrativos

8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 CONCLUSIONES

- La Importancia de que en una organización exista el departamento de talento humano o por lo menos una adecuada gestión del mismo es de gran impacto en el éxito de la empresa. Influye en la productividad y es una fuente de ventajas competitivas muy difícil de imitar por empresas similares.
- Es trascendental que las actividades del departamento de Talento Humano respondan a una Planificación de Talento Humano, la cual debe estar alineada a la estrategia corporativa para que pueda aportar a la consecución de los objetivos de la empresa.
- El área de Talento Humano a través de sus procesos genera una ventaja competitiva para la organización puesto que al detectar, seleccionar, ubicar, capacitar y motivar a las personas, contribuye en gran medida a la productividad organizacional.
- La descripción y el perfil de los cargos es el paso primordial para determinar las competencias con las que cuenta una empresa y cuales requiere conseguir del mercado laboral para llevar a cabo sus planes y objetivos. Mediante la aplicación de talleres conductuales, se puede obtener dicha información de competencias de manera correcta.

- El reclutamiento y selección, al ser la puerta de ingreso de personas a la organización necesita ser realizado mediante un proceso formal y técnico para elegir al candidato idóneo que ocupará un puesto determinado. Llevar a cabo de manera adecuada las distintas entrevistas y pruebas tanto técnicas como conductuales es fundamental para seleccionar a las mejores personas.
- La valoración de puestos de trabajo es una herramienta muy útil para determinar puestos claves dentro de una organización con una perspectiva basada en la equidad. El método de puntuación de factores elimina casi en su totalidad la subjetividad que puede surgir al evaluar la importancia que tiene un puesto frente a la organización.
- La evaluación de desempeño, basándose en el principio de que “No se puede mejorar lo que no se mide” es una herramienta de vital importancia en una empresa. Permite determinar qué competencias faltan desarrollar en el personal y que tan cercanos están los resultados obtenidos a los resultados esperados.

8.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda que se asigne a una persona para que administre todos los procesos de gestión de Talento Humano y a medida que la organización crezca, se incorpore a esta área el número de personas necesarias para su correcta gestión.
- La Gestión del Talento Humano en la empresa debe ser llevado a cabo inicialmente en base al presente manual, cuyo objetivo es ser una herramienta

que facilite la administración de las personas que conforman la organización. A futuro, sería conveniente que se desarrollen manuales para los demás procesos de Gestión del Talento Humano.

- Se sugiere que la empresa gestione su personal mediante procesos basados en un enfoque por competencias, principalmente por dos razones: la primera es el giro de negocio, el cual exige del personal ciertas características esenciales sin las cuales la persona fracasaría en el cargo y, la segunda, es mantener competitividad ante el desarrollo del mundo empresarial, el cual cada vez se enfoca más en el desarrollo de las competencias de las personas.
- Se recomienda que la empresa a futuro aplique la encuesta de satisfacción laboral propuesta y tome en cuenta sobre todo los resultados del factor “motivación”, el cual influye directamente en los resultados que pueda obtener la organización en cada uno de sus departamentos, con el objetivo de fortalecer la gestión del Talento Humano.
- Se recomienda mantener actualizado el Manual de Funciones basado en los perfiles de cargo presentados y socializarlos con los trabajadores para que cada persona en la organización al estar consciente de sus funciones y del rol que juega dentro de la empresa, se comprometa con las mismas.
- Se sugiere que este primer intento de valoración de puestos de trabajo sea tomado como base para que en un futuro se actualice a las necesidades organizacionales y se ajuste a la realidad de la empresa y del contexto nacional y mundial.

- Se sugiere que en base al modelo de valoración se generen los primeros intentos de políticas salariales con fundamento en la situación actual que vive el país y en la realidad empresarial para que en base a estas se realicen las futuras contrataciones requeridas.
- Se recomienda que en cuestión de evaluación de desempeño, se implementen estrategias que a un futuro permitan crear la madurez organizacional para aplicar una herramienta de evaluación de 360 grados.
- Una vez que las personas sepan sus funciones y el mecanismo con el que serán evaluados, se recomienda aplicar los indicadores de desempeño y las evaluaciones sugeridas en el presente manual para identificar áreas que deben ser mejoradas.

REFERENCIAS


1. Alles, M. (2002). *Desempeño por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
2. Alles, M. (2002). *Diccionario de Competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
3. Alles, M. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
4. Alles, M. (2011). *Cómo definir un puesto de trabajo y elegir al colaborador más adecuado*. Obtenido de <http://www.marthaalles.com/la-mirada-de-martha-alles-nota.php?n=59&C%F3mo+definir+un+puesto+de+trabajo+y+elegir+al+colaborador+m%El+s+adecuado>
5. Alles, M. (2013). *Las 50 Herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe conocer*. Buenos Aires: Granica.
6. Bravo, P. (2007). *Escuela Politécnica de Chimborazo*. Obtenido de http://www.esPOCH.edu.ec/Descargas/vicinvestigacionpub/2c0f17_MANUAL_EV_ALUACION_DESEMPENO.pdf
7. Buol, P. (2008). *Gestión por Competencias*. Obtenido de http://www.pablobuol.com/capacitacion/diccionario_de_competencias.htm
8. Caldera Mejía, R. (Diciembre de 2004). *Universidad Politécnica de Nicaragua*. Recuperado el 2004, de Conceptos y Teorías sobre Planeación Efectiva de Recursos Humanos.
9. Carrasco, J. (Marzo de 2009). Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo. *Revista Electrónica CEMCI*.
10. Celada Cuevas, O. R. (2008). *Gestión Por Competencias, como Herramienta para Reducir los Índices de su Rotación*. Obtenido de Atlantic International University: <https://aiu.edu/publications/student/spanish/Gesti%C3%B3n%20por%20competencias%20para%20la%20contrataci%C3%B3n%20del%20visitador%20medico%20como%20herramienta%20para%20reducir%20los%20%C3%ADndices%20de%20su%20rotaci%C3%B3n..html>
11. Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos* (5ta. ed.). México: Mc Graw Hill.

12. Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw Hill.
13. Covey, S. (2003). *Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva* (3 ed.). New York: Simon & Schuster.
14. Delgado, D. (2013). *Fundación Iberoamericana del Conocimiento*. Obtenido de <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2008551/lecciones/descargas/competencias2.pdf>
15. Derudder, F. C. (20 de Mayo de 2011). El Encuentro de Profesionales en Recursos Humanos. *Gestión de Personas*, 30.
16. Equipo Vértice. (2008). *Planificación de los Recursos Humanos*. Málaga: Vértice.
17. Fernández, M. (1995). *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
18. Ibáñez, J. (1996). *El Estudio de los Puestos de Trabajo*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
19. Instituto Nacional de Estadística y Censos - INEC. (Junio de 2015). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo Indicadores Laborales*. Obtenido de Ecuador en Cifras: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Junio-2015/201506_EnemduPresentacionN_15años.pdf
20. Jara, L. (2010). *Competencias y desarrollo del talento*. Obtenido de Gestión de Competencias: http://buenaspracticass.stps.gob.mx/buenaspracticass/pdf_2011/1_Competencias_y_desarrollo_de_talento_IAT_Luis_Jara.pdf
21. Martínez Cruz, F. (30 de Julio de 2013). *Reclutamiento y Selección de las personas en las organizaciones*. Obtenido de Gestiópolis: <http://www.gestiopolis.com/reclutamiento-y-seleccion-de-personal-en-las-organizaciones/>
22. Nebot, M. (2008). *La Selección del Personal*. Fundación Confemetal.
23. Orue-Echevarría, J. (2004). *Manual de Valoración de Puestos y Calificación de Méritos*. Bilbao: Ediciones Deusto.
24. Quezada, H. (2003). *Modelos para la identificación de competencias laborales*. Obtenido de Gestiópolis: <http://www.gestiopolis.com/modelos-identificacion-competencias-laborales/>
25. Reyes, A. (2008). *Administración del Personal*. México: Limusa S.A.
26. Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.


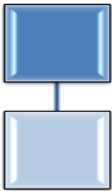
27. Sales, M. (Abril de 2002). *Evaluacion del desempeno*. Obtenido de Gestiópolis:
<http://www.gestiopolis.com/evaluacion-del-desempeno/>
28. Serrano, J. C. (2004). *El Modelo de Gestión de Recursos Humanos*. Barcelona: UOC.
29. TEA Ediciones. (2015). *CompeTEA*. Obtenido de <http://web.teaediciones.com/COMPETEA.aspx>
30. Universidad Autónoma de Buenos Aires - UBA. (2014). *Conceptos y características fundamentales*. Obtenido de <http://www.econ.uba.ar/www/departamentos/administracion/plan97/personal/ayala/Ayala/Textos/valoracionpuestosdetrabajo%5B2%5D.htm>
31. Werther, W. (2008). *Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Empresas*. Mexico: McGraw Hill.

ANEXOS

Anexo 1: Formato de Solicitud de Personal y Publicación de Vacante

		REQUERIMIENTO DE PERSONAL Y PUBLICACIÓN DE VACANTE		CODIGO: S001
				Versión: 01
FECHA DE LA SOLICITUD DE CONTRATACIÓN:				
INFORMACION GENERAL				
ÁREA REQUIRIENTE		DEPARTAMENTO		NOMBRE DEL SOLICITANTE
MOTIVO DE LA CONTRATACIÓN				
CREACIÓN: <input type="checkbox"/> PRESUPUESTO SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		CARGO:		
JUSTIFICACIÓN:				
REEMPLAZO: PRESUPUESTO SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		REMUNERACIÓN:		
NOMBRE DE LA PERSONA A REEMPLAZAR:		VISTO BUENO PRESUPUESTO:		
RENUNCIA <input type="checkbox"/> TRASLADO <input type="checkbox"/> OTROS <input type="checkbox"/>				
PERFIL DEL PUESTO				
NIVEL DE EDUCACIÓN (INSTRUCCIÓN)				IDIOMA 1:
				COMPRENSIÓN:
				LECTURA:
FORMACIÓN (CURSOS REQUERIDOS)				ESCRITURA:
				IDIOMA 2:
				COMPRENSIÓN:
EXPERIENCIA GENERAL Y ESPECÍFICA				LECTURA:
				ESCRITURA:
				SEXO:
HABILIDADES Y DESTREZAS				OTROS REQUISITOS:
PERSONALIDAD				HORARIO:
				CONDICIONES PARTICULARES:
ACTIVIDADES ESENCIALES (Funciones Principales)				
1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7 _____				
CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO				
REPORTA A: (cargo)		SUPERVISA A: (Cargos)		MODALIDAD DE CONTRATO:
				TIPO DE CONTRATO:
DATOS PARA LA PUBLICACIÓN				
TIPO DE RECLUTAMIENTO:		INTERNO <input type="checkbox"/> EXTERNO <input type="checkbox"/>		
FECHA DE PUBLICACIÓN:				
MEDIO DE COMUNICACIÓN SELECCIONADO:				
DOCUMENTOS A PRESENTAR:				
LUGAR Y FECHA DE PRESENTACIÓN:				
CONTACTOS:				
OBSERVACIONES:				
NOMBRE DE LA PERSONA CONTRATADA:				FECHA DE INGRESO:
SOLICITADO POR		AUTORIZADO POR		APROBADO POR
JEFE DE DEPARTAMENTO		GERENTE DE ÁREA		RESPONSABLE TALENTO HUMANO

Anexo 2: Formato de Perfil del Puesto

PERFIL DEL CARGO AUDIO, VIDEO Y COMUNICACIONES CIA. LTDA.		 ADVICOM Tecnologías & Innovaciones	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		Código: S002	
1. Identificación del Cargo:			
Nombre del Cargo:			
Área:	Cargo al que Reporta:	Ciudad:	Número de Cargos:
Departamento:	Supervisa a:		
Naturaleza del Cargo:	Nivel Funcional Organizacional:		
2. Organigrama Ubicación Cargo:			
			
3. Descripción General del Cargo:			
Es el propósito principal de la posición; es decir, la razón de ser del puesto en función de su contribución global a la organización.			
4. PERFIL DEL CARGO			
Educación y Experiencia			
Nivel Mínimo de Estudios <input type="radio"/> Bachiller <input type="radio"/> Primeros años universidad <input type="radio"/> Carrera media <input type="radio"/> Últimos años <input type="radio"/> Egresado <input type="radio"/> Carrera concluida	Carrera Especialización, Posgrado, Maestría (Deseados)	Experiencia Laboral en el Cargo o Similares <input type="radio"/> De 0 a 6 meses <input type="radio"/> De 6 meses a 1 año <input type="radio"/> De 1 a 2 años <input type="radio"/> De 3 a 5 años <input type="radio"/> De 6 a 8 años <input type="radio"/> Mas de 8 años	
Conocimientos Técnicos Requeridos		Nivel Requerido	
	Bajo	Mediano	Alto
Conocimientos Técnicos Deseables			
5. FUNCIONES GENERALES:			
Son las actividades y las responsabilidades que realiza todo colaborador.			
1	Promover un buen clima laboral que fortalezca el cumplimiento de la misión y visión de la empresa.		
2	Mantener en absoluta confidencialidad las políticas, normas, planes, precios, proyectos y estrategias, sueldos, procedimientos y demás información interna de la empresa, sus directivos y sus colaboradores.		
3	Cumplir con las tareas y labores asignadas a su cargo de manera eficiente, eficaz y oportuna.		
4	Evaluar, coordinar y supervisar el correcto desempeño de las funciones por parte del personal a cargo.		
5	Realizar las gestiones requeridas para que el personal a su cargo cuente con todas las herramientas necesarias para cumplir, correcta y eficientemente, con las funciones y responsabilidades encomendadas.		

6. FUNCIONES PRINCIPALES:						
Son las actividades principales que realiza el cargo; es decir, el reflejo de cómo el puesto lleva a cabo la misión encomendada.						
Funciones		FRE	COMP	CONSE	VA	F°C +(Cons*VA)
1						0
2						0
3						0
4						0
5						0
6						0

Indicadores clave:		
Nombre	Cálculo	Parámetro aceptado

7. Autoridad:	
Decisiones tomadas por sí mismo y sin consultar con el jefe	Decisiones que requieren la aprobación previa del jefe

8. Tiempo de Adaptación al Cargo:			

9. Competencias Organizacionales	Nivel		
	Bajo	Mediano	Alto

10. Competencias Técnicas	Nivel		
	Bajo	Mediano	Alto

11. Características Adicionales del Cargo			
<div>LUGAR DE TRABAJO</div> <div> <input type="checkbox"/> Interior <input type="checkbox"/> Exterior <input type="checkbox"/> En campo - sitio </div>	<div>HORARIO DE TRABAJO</div> <div> <input type="checkbox"/> De Oficina <input type="checkbox"/> Turno <input type="checkbox"/> Por Proyecto </div>	<div>DISPONIBILIDAD DE TIEMPO</div> <div> <input type="checkbox"/> No Aplica <input type="checkbox"/> Total <input type="checkbox"/> Obligatorio </div>	<div>DISPONIBILIDAD DE VIAJAR</div> <div> <input type="checkbox"/> No Aplica <input type="checkbox"/> Nacional <input type="checkbox"/> Internacional </div>

12. Responsabilidad de la persona	13. Discapacidad
<div> <input type="checkbox"/> Sobre dinero <input type="checkbox"/> Sobre resultados <input type="checkbox"/> Sobre equipos </div> <div> <input type="checkbox"/> Sobre personas <input type="checkbox"/> Sobre información </div>	El cargo puede ser asumido por un discapacitado SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>

Detalle de Responsabilidades	Tipo de Discapacidad
	Discapacidad física
	Discapacidad Intelectual
	Discapacidad auditiva y/o visual
	Discapacidad de Lenguaje
	Discapacidad psicológica

Elaborado	Aprobado
-----------	----------

Anexo 3: Manual de Puestos

MANUAL DE PUESTOS DE TRABAJO AUDIO, VIDEO Y COMUNICACIONES CIA. LTDA.

El presente manual fue creado en el año 2016 con el objetivo de implementar un proceso de Gestión de Talento Humano basado en competencias para la empresa ADVICOM CIA. LTDA. En la organización no existía una descripción de cada uno de los puestos que existían por lo que constantemente se generaban conflictos entre los colaboradores sobretodo en el aspecto de funciones. Adicionalmente, sin una debida definición de un puesto, el proceso de reclutamiento y selección que se realizaba no tenía una base real y objetiva para la contratación.

El principal beneficio que la empresa obtendrá del presente manual es el poder valorar los puestos con los que cuenta y también evaluar el desempeño de los trabajadores quienes ya conocerán de manera clara sus responsabilidades y principales funciones. Adicionalmente, con los perfiles creados la empresa podrá determinar las brechas en competencias que existen entre lo deseado y lo que en realidad existe para de esta manera generar capacitaciones y planes de carrera mucho más eficientes para la compañía lo que resulta en un mejor nivel de motivación en el trabajo.

La misión y la visión de la empresa permitieron identificar el conjunto de competencias que sus de mayor importancia para la organización y describir los perfiles orientados a la consecución de objetivos empresariales. Estas son: Misión: Liderar cambios tecnológicos en Ecuador que ofrezcan soluciones integrales para la comunicación, Transmisión y conectividad de audio, video, voz y datos para los mercados convergentes de Radiodifusión, Televisión, Telecomunicaciones e Informática. Visión: Ser una empresa integradora y proveedora de clase mundial, ofreciendo ingeniería, tecnología e innovaciones con excelencia, consolidándose y creciendo internacionalmente como un referente en telecomunicaciones.

La metodología que se siguió para crear el presente manual fue la siguiente: Considerando que la única que persona dentro de la organización con más de tres años de antigüedad es el Gerente General, los requerimientos de los distintos puestos, las responsabilidades y las

competencias importantes se definieron en conjunto con él, mediante una entrevista en la que se analizó las competencias deseadas en cada uno de los puestos de trabajo. Se definió como competencias organizacionales el liderazgo, el manejo de conflictos, la prudencia, el trabajo en equipo, la innovación y el enfoque en resultados. Por otro lado, para el levantamiento de funciones, se realizó entrevistas con cada una de las personas que se desempeñan en cada cargo, se utilizó también la observación y como paso final, se validaron dichas funciones con el Gerente General.

Es importante mencionar que metodológicamente, los perfiles de los puestos deben ser creados y validados en conjunto con el jefe directo de cada posición, sin embargo, las personas que laboran actualmente en Advicom Cia. Ltda. no cuentan con la antigüedad y conocimiento suficiente del giro del negocio como para realizar esta validación de manera correcta. Es por esto que, a petición del Gerente General, el trabajo se realizó con el de manera directa.

AUDIO, VIDEO Y COMUNICACIONES CIA.



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Código: GG1

1. Identificación del Cargo:

Nombre del Cargo:	GERENTE GENERAL (GG)		
Área: Administrativa	Cargo al que Reporta: Junta Directiva	Ciudad: Quito	Número de Cargos: 1
Departamento: Gerencial	Supervisa a: Jefe financiero, Jefe técnico, Jefe Administrativo y de Operaciones, Jefe		
Naturaleza del Cargo: Gerencial	Nivel Funcional Organizacional: Ejecutivo		

2. Organigrama Ubicación Cargo:



3. Descripción General del Cargo:

Es el propósito principal de la posición; es decir, la razón de ser del puesto en función de su contribución global a la organización.

Lidera el accionar estratégico de la empresa, coordinando las áreas de la misma para asegurar la rentabilidad, competitividad y sostenibilidad en el tiempo, tomando en cuenta los lineamientos que desea seguir la Junta Directiva Lidera. Es el encargado de llevar a la organización hacia el cumplimiento de su Visión con liderazgo de equipos de trabajo, con creatividad para asumir retos y mucha inventiva. Es el representante oficial de la empresa y se relaciona permanentemente con los stakeholders. El Gerente General es el encargado de tomar decisiones estratégicas para la empresa.

4. PERFIL DEL CARGO

Educación y Experiencia

Nivel Mínimo de Estudios	Carrera	Experiencia Laboral en el Cargo o Similares
<input type="radio"/> Bachiller <input type="radio"/> Primeros años	* Ingeniería Eléctrica * Ingeniería en Electrónica * Ingeniería en Telecomunicaciones	<input type="radio"/> De 0 a 6 meses <input type="radio"/> De 6 meses a 1 año

<input type="radio"/> Carrera media <input type="radio"/> Últimos años <input type="radio"/> Egresado <input checked="" type="radio"/> Carrera concluida	Especialización, Posgrado, Maestría (Deseados) * Especialización Técnica en áreas afines * Postgrado en Proyectos * Maestría o Posgrado-Administración (MBA)	<input type="radio"/> De 1 a 2 años <input type="radio"/> De 3 a 5 años <input checked="" type="radio"/> De 6 a 8 años <input type="radio"/> Mas de 8 años			
Conocimientos Técnicos Requeridos		Nivel Requerido			
		Bajo	Mediano	Alto	
Conocimientos de Transmisión y Radiofrecuencia (RF)				<input checked="" type="checkbox"/>	
Conocimientos de Tecnologías de Grabación, Edición de Video y Audio				<input checked="" type="checkbox"/>	
Conocimientos de Tecnología de Información - TIC			<input checked="" type="checkbox"/>		
Conocimientos de Tecnologías Radiodifusión, Redes de Datos, IP, Inalámbricos, Satelitales, Fibra Óptica y Telecomunicaciones				<input checked="" type="checkbox"/>	
Conocimientos de Inglés			<input checked="" type="checkbox"/>		
Instalación y mantenimiento de sistemas eléctricos, electrónicos y de Telecomunicaciones				<input checked="" type="checkbox"/>	
Conocimientos Técnicos Deseables					
Finanzas Corporativas			<input checked="" type="checkbox"/>		
Administración de Personal			<input checked="" type="checkbox"/>		
Inversiones			<input checked="" type="checkbox"/>		
5. FUNCIONES GENERALES:					
Son las actividades y las responsabilidades que realiza todo colaborador.					
1	Promover un buen clima laboral que fortalezca el cumplimiento de la misión y visión de la empresa.				
2	Mantener en absoluta confidencialidad las políticas, normas, planes, precios, proyectos y estrategias, sueldos, procedimientos y demás información interna de la empresa, sus directivos y				
3	Cumplir con las tareas y labores asignadas a su cargo de manera eficiente, eficaz y oportuna.				
4	Evaluar, coordinar y supervisar el desempeño de las funciones por parte del personal a cargo.				
5	Realizar las gestiones requeridas para que el personal a su cargo cuente con todas las herramientas necesarias para cumplir, correcta y eficientemente, con las funciones y responsabilidades				
6. ACTIVIDADES					
PRINCIPALES					
Son las actividades principales que realiza el cargo; es decir, el reflejo de cómo el puesto lleva a cabo la misión encomendada.					
	Actividades	FRE	COMP	C/E	F+(COMP*CONS ERR)
1	Dirigir y controlar los programas y procesos de instalación, operación y mantenimiento de proyectos que superen el monto de \$500 000	5	5	3	20
2	Proponer estrategias para aportar al proceso de pos venta y mantener la fidelidad del cliente, y captar nuevos clientes, así como mantener contacto permanente para atender requerimientos .	5	5	3	20
3	Asesorar y brindar soporte al área comercial en los planes de Pre-venta, Venta y Pos-venta para detectar necesidades de los clientes, así como nuevos proyectos de la empresa.	5	5	3	20

4	Planificar, gestionar y dar seguimiento al plan táctico y presupuesto operativo del Área Técnica a nivel nacional, alineado al Plan Estratégico de la empresa.	2	5	3	17
5	Planificar, ejecutar, dar seguimiento y entregar proyectos, así como la información asociada.	5	4	3	17
6	Presentar y ejecutar los proyectos que involucren recursos tecnológicos, coordinación de proyectos pilotos, investigación e innovación (I+D+I), y proponer estrategias acordes a la situación del mercado, nuevos negocios, proveedores y tecnología.	5	4	3	17
7	Investigar nuevas tecnologías, posibles tendencias y su aplicación a la compañía	5	5	2	15

SECUNDARIAS

Son las actividades complementarias que realiza el cargo; es decir, el reflejo de cómo el puesto lleva a cabo la misión encomendada.

Actividades		FRE	COMP	C/E	F+(COMP*CONSERR)
1	Ayudar a la creación de nuevos productos y servicios	5	5	2	15
2	Diseñar soluciones de ingeniería para proyectos, problemas técnicos y soporte del área comercial, previamente planificada.	5	5	2	15
3	Tener reuniones técnicas permanentes, así como evaluar, investigar y reportar el grado de satisfacción o insatisfacción de los clientes frente a los servicios suministrados para mejora continua de su área.	5	3	2	11
4	Analizar y obtener indicadores de gestión de su área, y efectuar el control y resultados estadísticos de sus procesos, e incrementar la eficiencia de los procesos operativos y de mantenimiento, así como de sus indicadores (KPI).	3	4	3	15
5	Buscar, interactuar y coordinar con proveedores externos de servicios técnicos o asociados al giro de negocio de la empresa, así como detectar y desarrollar nuevos proveedores, calificar y supervisar el control de calidad del servicio que prestan.	5	4	2	13
6	Supervisar la operación de los sistemas de control, instrumentación y soporte de comunicaciones a fin de garantizar su confiabilidad y calidad requeridas.	2	4	2	10
7	Revisar, aprobar informes y memorias técnicas de proyectos, así como informes y reportes a los clientes.	5	4	2	13
8	Mantener actualizados sus conocimientos sobre leyes, reglamentos, normas, regulaciones, así como las buenas relaciones con los organismos reguladores y de control de Telecomunicaciones ARCOTEL y otras instituciones relacionadas al giro de negocio de la empresa.	5	5	2	15
9	Proporcionar asesoría técnica y trabajar en conjunto con el área de compras e importaciones, y aprobar los requerimientos de materiales.	5	5	3	20

10	Supervisar que los equipos e instalaciones de los cerros de transmisión, se encuentren en condiciones operativas, seguras y óptimas, incrementando en lo posible su vida útil a un costo efectivo.	3	5	2	13
11	Controlar que se lleve a cabo un adecuado mantenimiento preventivo de las estaciones de transmisión, de acuerdo a la programación pre establecida, y contratos suscritos.	5	4	2	13
12	Revisar y aprobar el reporte sobre existencia de materiales en stock, materiales consumidos, materiales reemplazados, tiempos de operación de los equipos, e historial de fallas comunes.	3	3	2	9
13	Brindar su apoyo y soporte a todas las áreas de la organización para comprender sus necesidades y darles solución	5	3	2	11
14	Dar seguimiento general de los proyectos	5	4	2	13

INDICADORES

Nombre	Cálculo	Parámetro aceptado
Porcentaje de cumplimiento de objetivos planteados	Número de objetivos cumplidos / Número de objetivos planteados	0,8
Resultado del Ejercicio	Resultado financiero obtenido/ Resultado financiero proyectado	0,75
Manejo eficiente del presupuesto	1 - (presupuesto utilizado / presupuesto total)	mayor o igual a 0.05
Nuevos negocios generados	Conteo de Proyectos nuevos en el periodo	igual o mayor a 3

7. Autoridad:

Decisiones tomadas por sí mismo y sin consultar con el jefe	Decisiones que requieren la aprobación previa del jefe
Aprobación y envió de informes técnicos y cotizaciones a clientes.	Extensiones del presupuesto anual.
Búsqueda, Desarrollo y Calificación proveedores Nacionales e Internacionales.	Contratación y despido de personal.
Asignaciones de funciones, tareas y actividades específicas del personal del área a su cargo.	Estrategias de manejo de clientes e investigación de mercados tecnológicos

8. Tiempo de Adaptación al Cargo:

3 meses

9. Competencias Organizacionales	Nivel		
	Bajo	Mediano	Alto
Pensamiento Estratégico			<input checked="" type="checkbox"/>
Visión de Negocios			<input checked="" type="checkbox"/>
Liderazgo			<input checked="" type="checkbox"/>
Trabajo en Equipo			<input checked="" type="checkbox"/>
Innovación y creatividad			<input checked="" type="checkbox"/>
Enfoque de resultados de calidad			<input checked="" type="checkbox"/>

10. Competencias Técnicas	Nivel		
	Bajo	Mediano	Alto
Planificación			<input checked="" type="checkbox"/>
Capacidad de Negociación			<input checked="" type="checkbox"/>
Comunicación Oral y Escrita			<input checked="" type="checkbox"/>
Análisis Financiero			<input checked="" type="checkbox"/>
Fiscalización			<input checked="" type="checkbox"/>
Toma de Decisiones			<input checked="" type="checkbox"/>
Capacitador			<input checked="" type="checkbox"/>

11. Características Adicionales del Cargo			
LUGAR DE TRABAJO	HORARIO DE	DISPONIBILIDAD DE TIEMPO	DISPONIBILIDAD DE VIAJAR
<input checked="" type="checkbox"/> Interior	<input checked="" type="checkbox"/> De Oficina	<input type="checkbox"/> No Aplica	<input type="checkbox"/> No Aplica
<input checked="" type="checkbox"/> Exterior	<input type="checkbox"/> Turno	<input checked="" type="checkbox"/> Total	<input checked="" type="checkbox"/> Nacional
<input checked="" type="checkbox"/> En campo	<input type="checkbox"/> Por Proyecto	<input type="checkbox"/> Obligatorio	<input checked="" type="checkbox"/> Internacional

12. Responsabilidad de la persona	13. Discapacidad	
<input type="checkbox"/> Sobre dinero <input checked="" type="checkbox"/> Sobre personas <input checked="" type="checkbox"/> Resultados <input checked="" type="checkbox"/> Sobre información <input checked="" type="checkbox"/> Sobre equipos	El cargo puede ser asumido por un discapacitado SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
Detalle de Responsabilidades	Tipo de Discapacidad	
El Gerente General es el responsable de: cumplimiento de objetivos, manejo de equipo, aprobación para incrementar o disminuir personal y posee acceso y responsabilidad sobre toda la información de la empresa	Discapacidad física	X
	Discapacidad Intelectual	
	Discapacidad auditiva y/o visual	X
	Discapacidad de Lenguaje	
	Discapacidad psicológica	

AUDIO, VIDEO Y COMUNICACIONES CIA.



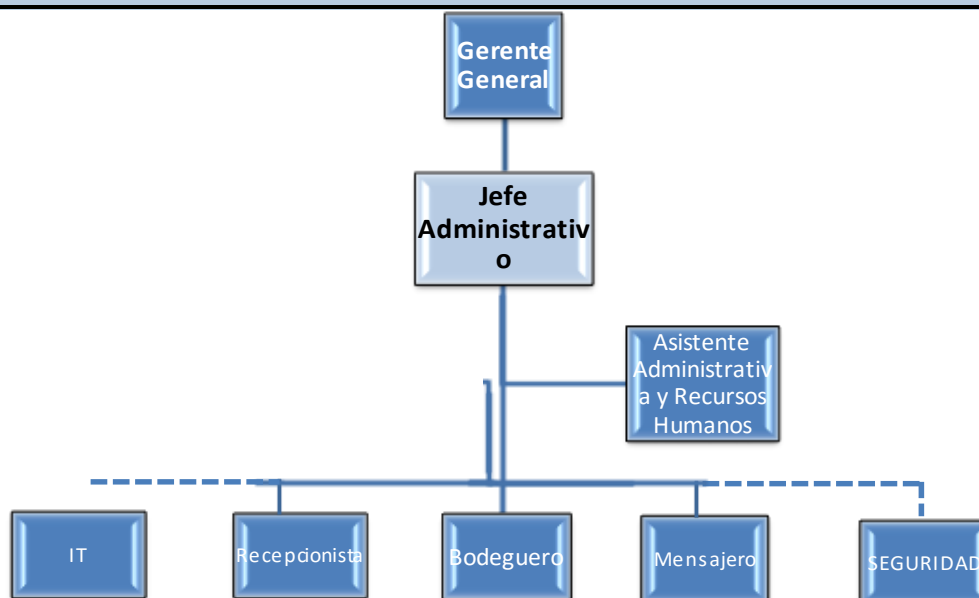
DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Código DA1

1. Identificación del Cargo:

Nombre del Cargo:	JEFE ADMINISTRATIVO (JA)		
Área: Administrativa	Cargo al que Reporta: Gerente General	Ciudad: Quito	Número de Cargos: 1
Departamento: Administrativo	Supervisa a: Asistente Administrativa y RR.HH. - Bodeguero - Recepcionista - Mensajero - Seguridad Externa - IT		
Naturaleza del Cargo: Ejecutivo	Nivel Funcional Organizacional: Ejecutivo		

2. Organigrama Ubicación Cargo:



3. Descripción General del Cargo:

Es el propósito principal de la posición; es decir, la razón de ser del puesto en función de su contribución global a la organización.

Responsable máximo del área administrativa de la empresa, encargado del planeamiento de estrategias que permitan alcanzar los objetivos planteados, de la organización de una estructura que facilite realizar lo planeado; dirección del personal para que contribuyan a ejecutar las metas empresariales, y controlar el desempeño individual y organizacional que asegure la ejecución de lo planificado. Organizar, dirigir y controlar administrativamente el giro de negocio. Planear, ejecutar, controlar y evaluar la gestión del Área, para lograr la adecuada ejecución de las relaciones de trabajo, con el objetivo de obtener el desarrollo integral de la empresa y sus empleados, de acuerdo con las políticas y las normas legales e institucionales. Planear, ejecutar y dirigir la gestión administrativa y operativa de la empresa, del manejo de la relación con los diferentes proveedores nacionales e internacionales. Proponer estrategias de compras anuales y las proyecciones de la empresa, para la agilidad empresarial y continuidad de negocio, evitando reprocesos. Se encarga de planificar, organizar, direccionar y controlar la disciplina del personal y coordinar toda la actividad de producción de la empresa. Atender a los clientes internos de la empresa y sus necesidades y procesos. Reducir y optimizar los costos y gastos operativos de la empresa. Velar y asegurarse que la ejecución de los procesos administrativos y operativos se ajusten a lo planeado. Brinda apoyo permanente a la Gerencia General.

4. PERFIL DEL CARGO			
Educación y Experiencia			
Nivel Mínimo de Estudios	Carrera	Experiencia Laboral en el Cargo o Similares	
<input type="radio"/> Bachiller	* Ingeniería Comercial,	<input type="radio"/> De 0 a 6 meses	
<input type="radio"/> Primeros años	*Gerencia de Empresas o afines	<input type="radio"/> De 6 meses a 1 año	
<input type="radio"/> Carrera media	Especialización, Posgrado, Maestría (Deseados)	<input type="radio"/> De 1 a 2 años	
<input type="radio"/> Últimos años	* MBA	<input checked="" type="radio"/> De 3 a 5 años	
<input type="radio"/> Egresado	* Ciencias Administrativas, Económicas y Contables	<input type="radio"/> De 6 a 8 años	
<input checked="" type="radio"/> Carrera concluida	* Procesos	<input type="radio"/> Mas de 8 años	
	* Recursos Humanos		
Conocimientos Técnicos Requeridos		Nivel Requerido	
		Bajo	Mediano
Organización Empresarial			<input checked="" type="checkbox"/>
Planificación Corporativa			<input checked="" type="checkbox"/>
Administración por Procesos			<input checked="" type="checkbox"/>
Gestión de Recursos Humanos			<input checked="" type="checkbox"/>
Negociación de conflictos			<input checked="" type="checkbox"/>
Análisis de riesgos			<input checked="" type="checkbox"/>
Análisis financiero			<input checked="" type="checkbox"/>
Administración Estratégica			<input checked="" type="checkbox"/>
Conocimientos Técnicos Deseables			
Conocimiento de Inglés			<input checked="" type="checkbox"/>
Salud y Seguridad Ocupacional			<input checked="" type="checkbox"/>
5. FUNCIONES GENERALES:			
Son las actividades y las responsabilidades que realiza todo colaborador.			
1	Planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos y las actividades administrativas, logísticas y de operaciones de la empresa.		
2	Conocer, cumplir y hacer cumplir las normas, reglamentos, políticas, procedimientos y demás disposiciones internas que rigen el desenvolvimiento general de la compañía, dando ejemplo de disciplina y estricto apego a la filosofía, valores y principios de la organización.		
3	Cumplir con las tareas y labores asignadas a su cargo de manera eficiente, eficaz y oportuna.		
4	Mantener en absoluta confidencialidad las políticas, normas, planes, precios, proyectos y estrategias, sueldos, procedimientos y demás información interna de la empresa, sus directivos y sus colaboradores.		
5	Responsable sobre el tratamiento, manejo y confidencialidad de la información de la empresa y por su área.		
6	Utilizar adecuadamente los canales formales de comunicación para la correcta transmisión de información.		

7	Realizar las gestiones requeridas para que el personal a su cargo cuente con todas las herramientas necesarias para cumplir, correcta y eficientemente, con las funciones y responsabilidades encomendadas.				
6. ACTIVIDADES					
PRINCIPALES					
Son las actividades principales que realiza el cargo; es decir, el reflejo de cómo el puesto lleva a cabo la misión encomendada.					
	Funciones	FR	CONS	VA	F+(COMP*CONS ERR)
1	Coordinar, ejecutar y dar cumplimiento a los objetivos, metas y decisiones	5	4	3	17
2	Evaluar, el grado de satisfacción o insatisfacción del cliente interno frente a los servicios suministrados, para mejora continua de todas las áreas.	3	5	3	18
3	Vigilar porque se cumpla el proceso de encomiendas, valijas internas, envío y recepción de mercaderías, desde y hacia los clientes.	5	4	3	17
4	Manejar y controlar inventarios de la empresa, así como el ingreso y salida de instrumentación de bodega, como activos fijos, bienes y muebles; su buen uso y estado de los mismos.	3	5	3	18
5	Analizar y obtener indicadores de gestión de su área, y efectuar el control y resultados estadísticos de sus procesos, e incrementar la eficiencia de los procesos operativos y de mantenimiento, así como de sus indicadores (KPI).	3	4	3	15
6	Liderar el Comité de Salud y Seguridad Ocupacional	3	5	3	18
7	Responsable de sistematizar la gestión de los servicios por manejo de correspondencia, compra de boletos de viaje, mantenimiento de oficinas y sus instalaciones, mantenimiento de vehículos, seguridad física y electrónica, entre otros.	4	5	3	19
8	Generar métodos de control de gastos de la empresa, supervisar y monitorear en la aplicación de los mismos, en coordinación con el Área Financiera y Gerencia General.	5	5	3	20
9	Controlar la disciplina del personal, velar por el cumplimiento de su trabajo y en caso de incumplirlo, sancionar.	5	4	3	17
SECUNDARIAS					
Son las actividades Complementarias que realiza el cargo; es decir, el reflejo de cómo el puesto lleva a cabo la misión encomendada.					
	Funciones	FR	COMP	C/E	F+(COMP*CONS ERR)
1	Dar seguimiento a los planes y decisiones que se hayan tomado y delegado por su jefe inmediato o por parte el Comité Ejecutivo.	5	4	2	13
2	Generar reglamentos, políticas y procedimientos operativos para su área y de la empresa, en relación a su competencia.	5	4	2	13

3	Negociar y establecer convenios con proveedores en general, para términos de compras, descuentos especiales, formas de pago y créditos, principalmente con hoteles, gasolineras, talleres mecánicos, etc., en coordinación con el Área Financiera.	5	4	2	13
4	Disponer las funciones de servicios generales, compras directas, suministros, etc.	5	4	2	13
5	Brindar apoyo en las operaciones y logística del Área Técnica, para la continuidad del negocio.	5	3	3	14
6	Programar y controlar la dotación de suministros de oficina.	3	3	2	9
7	Brindar su apoyo y soporte a todas las áreas de la organización para comprender sus necesidades, procesos, problemas y darles solución.	5	3	2	11
8	Revisar y aprobar liquidaciones de viáticos para viajes y/o desplazamientos.	4	4	3	16
9	Revisar, aprobar y autorizar egresos y reposición de Cajas.	4	3	2	10
10	Controlar y manejar Cajas Chicas, su liquidación, aprobación de reposición.	4	3	2	10
11	Regular y sistematizar la gestión del registro de inventarios de bienes o activos fijos, optimizando los niveles de inventario en coordinación con el Área Financiera.	5	4	3	17
12	Controlar de manera integral el ingreso y salida de artículos de bodega, monitorear y efectuar arqueos que aseguren que no existen faltantes. En coordinación con el Área Financiera, autorizar las compras necesarias por bodega.	3	4	3	15
13	Velar por el cumplimiento del cronograma de mantenimiento de la flota automotriz de la empresa, así como de su logística.	5	3	2	11
14	Coordinar y controlar el uso y recorridos de los vehículos de la empresa, a través del cumplimiento de las normas y políticas establecidas para el efecto.	5	3	2	11
15	Desarrollar y mantener relaciones comerciales con proveedores en general	5	3	2	11
16	Administrar, aprobar y dar seguimiento a los subcontratos con proveedores, toda vez que se recibe el trabajo.	5	3	1	8
17	Coordinar los gastos de compras para el cliente interno, por medio de obtención de cotizaciones y calificación de proveedores nacionales en Quito, Guayaquil y otras oficinas.	3	3	2	9
18	Supervisar la facturación de los proyectos, bajo lo establecido en los contratos firmados con el cliente	5	3	2	11
19	Dirigir y supervisar el desarrollo de los procesos del área de Recursos Humanos	5	3	3	14
20	Realizar entrevistas finales, definir la contratación de personal, y su incorporación.	1	4	3	13

21	Monitorear que los procesos de ingresos de personas, registro, avisos de entrada y control de pagos al IESS se cumplan.	5	3	2	11
22	Coordinar eventos de bienestar social para el personal.	1	3	2	7
23	Desarrollar programas de capacitación, e incentivar la participación del personal.	1	3	2	7
24	Receptar, analizar y autorizar solicitudes de permisos, faltas, atrasos del personal, en coordinación con el jefe directo implicado.	5	3	2	11
25	Aprobar el desarrollo y aplicación de metodologías de evaluación del desempeño de los empleados, como herramienta de identificación para el desarrollo de los mismos.	3	4	2	11
26	Mantener actualizados sus conocimientos sobre leyes, reglamentos, normas, regulaciones, así como las buenas relaciones con los organismos reguladores y de control laboral y civil.	5	3	2	11

Indicadores

Nombre	Cálculo	Parámetro aceptado
Porcentaje de cumplimiento de objetivos planteados	Número de objetivos cumplidos / Número de objetivos planteados	0,8
Uso eficiente del presupuesto del área	1 - (presupuesto administrativo utilizado / presupuesto administrativo total)	mayor o igual a 0.05
Accidentes laborales registrados	Conteo de No. De accidentes laborales que registraron obligaciones patronales en el período	0
Resolución de conflictos laborales	No. De conflictos resueltos / No. De conflictos suscitados en el período	0,9

7. Autoridad:

Decisiones tomadas por sí mismo y sin consultar con el jefe	Decisiones que requieren la aprobación previa del jefe
Mantenimiento y reparaciones de las oficinas y de la flota vehicular	Adquisición de activos
Gastos para operación técnica y administrativa	Contratación y despido de personal.
Adquisiciones de baja cuantía para mantenimiento de infraestructura	Cambios administrativos y organizacionales que tengan trascendencia para la empresa.
Sanciones y multas al personal	
Establecimiento y Liquidación de viáticos, y liquidación de turnos de técnicos	Planes operativos y tácticos, procesos y productos

8. Tiempo de Adaptación al Cargo:


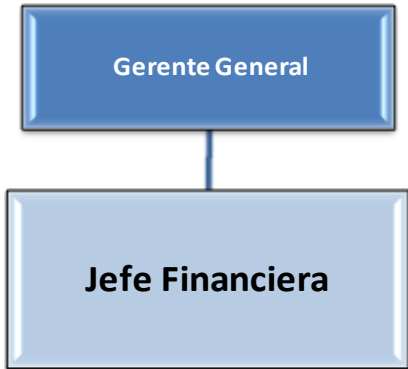
3 meses

9. Competencias Organizacionales	Nivel		
	Bajo	Mediano	Alto
Liderazgo			<input checked="" type="checkbox"/>
Creatividad e innovación		<input checked="" type="checkbox"/>	
Orientación al cliente interno y externo			<input checked="" type="checkbox"/>
Trabajo en equipo			<input checked="" type="checkbox"/>
Enfoque en resultados			<input checked="" type="checkbox"/>

10. Competencias Técnicas	Nivel		
	Bajo	Mediano	Alto
Planificación			<input checked="" type="checkbox"/>
Fiscalización			<input checked="" type="checkbox"/>
Autoridad			<input checked="" type="checkbox"/>
Trabajo bajo presión		<input checked="" type="checkbox"/>	
Relaciones Interpersonales		<input checked="" type="checkbox"/>	
Toma de Decisiones			<input checked="" type="checkbox"/>

11. Características Adicionales del Cargo			
LUGAR DE TRABAJO	HORARIO DE	DISPONIBILIDAD DE TIEMPO	DISPONIBILIDAD DE VIAJAR
<input checked="" type="checkbox"/> Interior	<input checked="" type="checkbox"/> De Oficina	<input type="checkbox"/> No Aplica	<input type="checkbox"/> No Aplica
<input checked="" type="checkbox"/> Exterior	<input type="checkbox"/> Turno	<input checked="" type="checkbox"/> Total	<input checked="" type="checkbox"/> Nacional
<input type="checkbox"/> En campo	<input type="checkbox"/> Por Proyecto	<input type="checkbox"/> Obligatorio	<input checked="" type="checkbox"/> Internacional

12. Responsabilidad de la persona	13. Discapacidad	
<input checked="" type="checkbox"/> Sobre dinero <input checked="" type="checkbox"/> Sobre personas <input checked="" type="checkbox"/> Sobre resultados <input checked="" type="checkbox"/> Sobre información <input checked="" type="checkbox"/> Sobre equipos	El cargo puede ser asumido por un discapacitado SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
Detalle de Responsabilidades	Tipo de Discapacidad	
El Gerente Administrativo es el responsable de: cumplimiento de objetivos de control de costos, manejo de equipo y herramientas, manejo de su equipo de trabajo y posee acceso y responsabilidad a la información técnica de la empresa y su planificación.	Discapacidad física	<input checked="" type="checkbox"/>
	Discapacidad Intelectual	
	Discapacidad auditiva y/o visual	<input checked="" type="checkbox"/>
	Discapacidad de Lenguaje	
	Discapacidad psicológica	

AUDIO, VIDEO Y COMUNICACIONES CIA.		 ADVICOM <small>Tecnologías & Innovaciones</small>	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		Código DF1	
1. Identificación del Cargo:			
Nombre del Cargo:	JEFE FINANCIERO (JF)		
Área: Financiera	Cargo al que Reporta: Gerente General	Ciudad: Quito	Número de Cargos: 1
Departamento: Financiero	Supervisa a: Contador - Asistente de Contabilidad		
Naturaleza del Cargo: Ejecutivo	Nivel Funcional Organizacional: Ejecutivo		
2. Organigrama Ubicación Cargo:			
 <pre> graph TD GG[Gerente General] --- JF[Jefe Financiera] </pre>			
3. Descripción General del Cargo:			
<p>Es el propósito principal de la posición; es decir, la razón de ser del puesto en función de su contribución global a la organización.</p> <p>Administrar el área financiera de la empresa, siendo responsable del cumplimiento de los procesos, y de aplicar nuevos métodos que permitan incrementar la eficiencia en las operaciones de su área. Elaborar y ejecutar de manera permanente el plan financiero estratégico de la compañía mediante la implementación y supervisión de un registro adecuado de las operaciones financieras y contables. Generar información de manera oportuna, confiable y veraz con sentido de transparencia que permita una adecuada y correcta toma de decisiones. Vigilar y controlar el ejercicio del Presupuesto, a través de los registros contables de la información recibida de las diferentes áreas de la organización, con el objeto de cumplir con la normatividad vigente.</p>			
4. PERFIL DEL CARGO			
Educación y Experiencia			
Nivel Mínimo de Estudios	Carrera	Experiencia Laboral en el Cargo o Similares	
<input type="radio"/> Bachiller <input type="radio"/> Primeros años	* Ingeniería Financiera * Finanzas * Economía	<input type="radio"/> De 0 a 6 meses <input type="radio"/> De 6 meses a 1 año	

<input type="radio"/> Carrera media <input type="radio"/> Últimos años <input type="radio"/> Egresado <input checked="" type="radio"/> Carrera concluida	Especialización, Posgrado, Maestría * Gestión de Proyectos * Análisis Financiero	<input type="radio"/> De 1 a 2 años <input checked="" type="radio"/> De 3 a 5 años <input type="radio"/> De 6 a 8 años <input type="radio"/> Mas de 8 años			
Conocimientos Técnicos Requeridos		Nivel Requerido			
		Bajo	Mediano	Alto	
Normas tributarias vigentes			<input checked="" type="checkbox"/>		
Régimen Laboral		<input checked="" type="checkbox"/>			
Régimen Aduanero			<input checked="" type="checkbox"/>		
Análisis Financiero				<input checked="" type="checkbox"/>	
Manejo de Estadísticas				<input checked="" type="checkbox"/>	
Conocimientos Técnicos Deseables					
Conocimiento de Inglés			<input checked="" type="checkbox"/>		
Administración por Procesos			<input checked="" type="checkbox"/>		
Contabilidad Básica			<input checked="" type="checkbox"/>		
5. FUNCIONES GENERALES:					
Son las actividades y las responsabilidades que realiza todo colaborador.					
1	Promover un buen clima laboral que fortalezca el cumplimiento de la misión y visión de la empresa.				
2	Mantener en absoluta confidencialidad las políticas, normas, planes, precios, proyectos y estrategias, sueldos, procedimientos y demás información interna de la empresa, sus directivos y sus colaboradores.				
3	Cumplir con las tareas y labores asignadas a su cargo de manera eficiente, eficaz y oportuna.				
4	Evaluar, coordinar y supervisar el correcto desempeño de las funciones por parte del personal a cargo.				
5	Realizar las gestiones requeridas para que el personal a su cargo cuente con todas las herramientas necesarias para cumplir, correcta y eficientemente, con las funciones y responsabilidades encomendadas.				
6. ACTIVIDADES					
PRINCIPALES					
Son las actividades principales que realiza el cargo; es decir, el reflejo de cómo el puesto lleva a cabo la misión encomendada.					
	Funciones	FR	COMP	C/E	F+(COMP*CONS ERR)
1	Planificar, ejecutar, dar seguimiento y entregar reportes financieros, así como la información relacionada.	5	5	3	20
2	Proporcionar a Gerencia General, análisis de índices financieros.	5	5	3	20
3	Analizar reportes contables de las principales cuentas de la empresa: anticipos y fondos por liquidar, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, ventas versus facturación.	5	5	3	20
4	Monitorear el punto de equilibrio entre el gasto corriente e ingreso corriente	4	5	6	34

5	Analizar la factibilidad financiera de los proyectos de la empresa	5	5	3	20
6	Realizar un debido costeo de proyectos, al finalizar el plazo del mismo	5	5	3	20
7	Planificar, gestionar y dar seguimiento al plan táctico y presupuesto de las diferentes áreas a nivel nacional, alineado al Plan Estratégico de la empresa.	3	5	3	18
8	Elaborar un estado de pérdidas y ganancias por proyecto	5	5	3	20

SECUNDARIAS

Son las actividades complementarias que realiza el cargo; es decir, el reflejo de cómo el puesto lleva a cabo la misión encomendada.

Funciones		FR	COMP	C/E	F+(COMP*CONS ERR)
1	Gestionar los proyectos de la empresa, manteniendo control de costos, avance y fechas de	5	5	2	15
2	Evaluar y proponer alternativas de inversión o financiamiento para la empresa.	5	5	2	15
3	Tener reuniones con su equipo de trabajo para evaluar avances de metas y objetivos planteados	5	3	2	11
4	Analizar y obtener indicadores de gestión de su área, y efectuar el control y resultados estadísticos de sus procesos, e incrementar la eficiencia de los procesos operativos y de mantenimiento, así como de sus indicadores (KPI).	3	4	3	15
5	Supervisar la operación del sistema de alimentación financiera a fin de garantizar la fiabilidad de la información ingresada.	3	3	3	12
6	Mantener actualizados sus conocimientos sobre leyes, reglamentos, normas, regulaciones, así como las buenas relaciones con los organismos reguladores y de control SRI y otras instituciones relacionadas al giro de negocio de la empresa.	5	3	3	14
7	Supervisar y motivar al personal del área a su cargo	5	3	2	11
8	Interrelacionar con el Contador, y analizar en conjunto con la Gerencia General, el estado financiero de la empresa, para toma de decisiones y/o implementación de acciones.	5	4	3	17
9	Verificar que los pagos y obligaciones de la empresa con proveedores sean en el tiempo establecido.	5	3	2	11
10	Realizar transferencias de dinero, tanto locales como comerciales.	5	3	3	14
11	Analizar el historial de proveedores de la empresa, estadísticas de compras, montos adquiridos a cada proveedor y demás análisis pertinentes.	5	3	2	11
12	Revisar y aprobar órdenes de compra a proveedores nacionales e internacionales.	5	3	2	11
13	Supervisar el proceso de adquisición e importaciones.	5	3	2	11
14	Realizar el seguimiento de compras y costos de proyectos elaborados por la empresa	5	4	2	13

15	Monitorear el estado de importaciones.	5	3	2	11
16	Supervisar actividades de logística y relación con agentes aduaneros	1	3	2	7
17	Analizar el nivel de facturación mensual de la empresa	3	4	3	15
18	Brindar su apoyo y soporte a todas las áreas de la organización para comprender sus necesidades y darles solución	5	3	2	11
19	Mantener buenas relaciones de comunicación y trato con los proveedores de la empresa	5	3	2	11
20	Emitir informes sobre ventas anuales al Comité Ejecutivo de la empresa	1	5	3	16
21	Sugerir un presupuesto de ventas en base a gastos operativos necesarios para el giro de negocio.	1	5	3	16
22	Elaborar y controlar el flujo de efectivo de la empresa	3	4	3	15
23	Elaborar matriz de liquidez	3	4	3	15
24	Dar seguimiento general de los proyectos	5	3	2	11

Indicadores clave:

Nombre	Cálculo	Parámetro aceptado
Porcentaje de cumplimiento de objetivos planteados	Número de objetivos cumplidos / Número de objetivos planteados	0,8
Uso eficiente del presupuesto de área	1 - (presupuesto administrativo utilizado / presupuesto administrativo total)	mayor o igual a 0.05
Reportes Financieros	$100 - (\text{costo corriente} \times 100) /$ costo corriente periodo anterior	entre 5 y 10%
Recuperación de Cartera	$(\text{valor total cobrado} \times 100) /$ Saldo inicial de CXC al inicio del periodo	40%

7. Autoridad:

Decisiones tomadas por sí mismo y sin consultar con el jefe	Decisiones que requieren la aprobación previa del jefe
* Elaboración del flujo de gasto corriente	* Incremento del gasto corriente
* Transferencias a proveedores montos menores a \$1000.00	* Pago a proveedores con vencimientos mayor a 90 días
* Elaboración del flujo para pago de proveedores de proyectos en ejecución	* Envío de estados de cuenta físico a clientes de más de 120 días

8. Tiempo de Adaptación al Cargo:


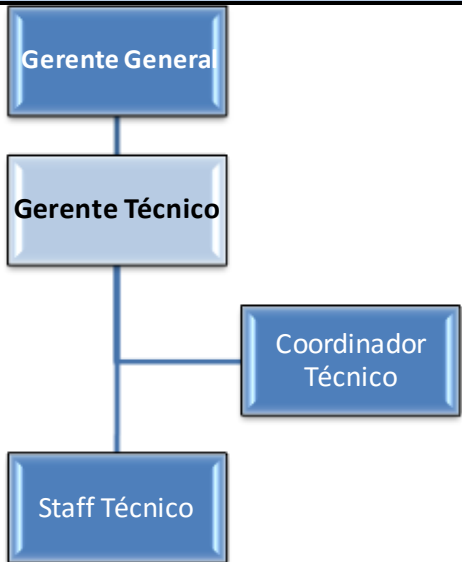
3 meses







9. Competencias Organizacionales	Nivel		
	Bajo	Mediano	Alto
Pensamiento Estratégico			<input checked="" type="checkbox"/>
Liderazgo			<input checked="" type="checkbox"/>
Empatía		<input checked="" type="checkbox"/>	
Trabajo en Equipo			<input checked="" type="checkbox"/>
Innovación y creatividad		<input checked="" type="checkbox"/>	
Enfoque de resultados de calidad			<input checked="" type="checkbox"/>

10. Competencias Técnicas	Nivel		
	Bajo	Mediano	Alto
Planificación			X
Fiscalización			X
Relaciones Interpersonales		X	
Organización			X
Aptitud matemática			X
Análisis Financiero			X
Toma de Decisiones			X
Trabajo bajo presión			X

11. Características Adicionales del Cargo			
LUGAR DE TRABAJO	HORARIO DE	DISPONIBILIDAD DE TIEMPO	DISPONIBILIDAD DE VIAJAR
<input checked="" type="checkbox"/> Interior <input type="checkbox"/> Exterior <input type="checkbox"/> En campo	<input checked="" type="checkbox"/> De Oficina <input type="checkbox"/> Turno <input type="checkbox"/> Por Proyecto	<input type="checkbox"/> No Aplica <input checked="" type="checkbox"/> Total <input type="checkbox"/> Obligatorio	<input type="checkbox"/> No Aplica <input checked="" type="checkbox"/> Nacional <input type="checkbox"/> Internacional

12. Responsabilidad de la persona	13. Discapacidad	
<input checked="" type="checkbox"/> Sobre dinero <input checked="" type="checkbox"/> Resultados <input type="checkbox"/> Sobre equipos <input checked="" type="checkbox"/> Sobre personas <input checked="" type="checkbox"/> Sobre información	El cargo puede ser asumido por un discapacitado SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
Detalle de Responsabilidades	Tipo de Discapacidad	
El Gerente Financiero es el responsable de: manejar las cuentas de la empresa, cumplimiento de objetivos financieros, manejo de su equipo de trabajo y posee acceso y responsabilidad sobre toda la información de la empresa	Discapacidad física	X
	Discapacidad Intelectual	
	Discapacidad auditiva y/o visual	X
	Discapacidad de Lenguaje	X
	Discapacidad psicológica	

AUDIO, VIDEO Y COMUNICACIONES CIA.		 ADVICOM Tecnologías & Innovaciones	
PERFIL DEL CARGO			
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		Código DT1	
1. Identificación del Cargo:			
Nombre del Cargo:	GERENTE TÉCNICO		
Área: Técnica	Cargo al que Reporta: Gerente General	Ciudad: Quito	Número de Cargos: 1
Departamento: Mantenimiento e Instalación	Supervisa a: Coordinador Técnico y Staff Técnico		
Naturaleza del Cargo: Gerencial	Nivel Funcional Organizacional: Ejecutivo		
2. Organigrama Ubicación Cargo:			
 <pre> graph TD GG[Gerente General] --> GT[Gerente Técnico] GT --- CT[Coordinador Técnico] GT --> ST[Staff Técnico] </pre>			
3. Descripción General del Cargo:			
Es el propósito principal de la posición; es decir, la razón de ser del puesto en función de su contribución global a la organización.			
Implanta, Dirige, Controla y Supervisa las normas, políticas y procedimientos técnicos, operativos y administrativos empresariales afines a su área, determinando los tipos y formas de servicios de instalación así como el adecuado y oportuno mantenimiento técnico de los equipos de Radio, Televisión y Telecomunicaciones, utilizando en forma eficiente y oportuna los diferentes recursos de la empresa. Lidera, capacita y coordina con su equipo de trabajo, para la buena ejecución de proyectos, así como la generación de nuevas oportunidades de negocios, impulsa la innovación, y el uso de nuevas tecnologías para lograr metas y objetivos establecidos. El CTO aporta su visión y experiencia en las tecnologías de la información y comunicaciones para ayudar a construir no solo el presente sino también el futuro de la organización. Procura que la empresa utilice la tecnología para añadir valor, eficiencia y eficacia en sus procesos y productos, pero también en su relación con cliente y proveedores. Debe tener una visión integral de la empresa, de sus aspiraciones y de sus limitaciones para innovar mediante las IT y llevar a la compañía hacia su futuro. Tiene que unir un conocimiento profundo de la tecnología con visión de negocio, y con liderazgo de equipos de trabajo, con creatividad para asumir retos y mucha inventiva. Es el representante técnico oficial de la empresa y se relaciona permanentemente con los clientes.			

4. PERFIL DEL CARGO			
Educación y Experiencia			
Nivel Mínimo de Estudios	Carrera	Experiencia Laboral en el Cargo o Similares	
<input type="radio"/> Bachiller	* Ingeniería Eléctrica		De 0 a 6 meses
<input type="radio"/> Primeros años universidad	* Ingeniería en Electrónica		De 6 meses a 1 año
<input type="radio"/> Carrera media	* Ingeniería en		De 1 a 2 años
<input type="radio"/> Últimos años	Especialización, Posgrado, Maestría		De 3 a 5 años
<input type="radio"/> Egresado	* Especialización Técnica en área		De 6 a 8 años
<input checked="" type="radio"/> Carrera concluida	* Postgrado en Proyectos		Mas de 8 años
	* Maestría o Posgrado-Administrativa		
Conocimientos Técnicos Requeridos		Nivel Requerido	
		Bajo	Mediano
Conocimientos de Transmisión de Radiofrecuencia (RF)			<input checked="" type="checkbox"/>
Conocimientos de Tecnologías de Grabación, Edición de Video y Audio			<input checked="" type="checkbox"/>
Conocimientos de Tecnología de la Información - TIC			<input checked="" type="checkbox"/>
Conocimientos de Tecnologías Radiodifusión, Redes de datos, IP, Inalámbricos, Satelitales, Fibra Óptica y Telecomunicaciones			<input checked="" type="checkbox"/>
Conocimientos de Inglés			<input checked="" type="checkbox"/>
Conocimientos Técnicos Deseables			
Gestión de Proyectos			<input checked="" type="checkbox"/>
Conocimiento de Portugués			<input checked="" type="checkbox"/>
Instalación y mantenimiento de sistemas eléctricos, electrónicos.			<input checked="" type="checkbox"/>
5. FUNCIONES GENERALES:			
Son las actividades y las responsabilidades que realiza todo colaborador.			
1	Promover un buen clima laboral que fortalezca el cumplimiento de la misión y visión de la empresa.		
2	Mantener en absoluta confidencialidad las políticas, normas, planes, precios, proyectos y estrategias, sueldos, procedimientos y demás información interna de la empresa, sus directivos y sus colaboradores.		
3	Cumplir con las tareas y labores asignadas a su cargo de manera eficiente, eficaz y oportuna.		
4	Evaluar, coordinar y supervisar el correcto desempeño de las funciones por parte del personal a cargo.		
5	Realizar las gestiones requeridas para que el personal a su cargo cuente con todas las herramientas necesarias para cumplir, correcta y eficientemente, con las funciones y responsabilidades encomendadas.		

6. ACTIVIDADES					
PRINCIPALES					
Son las actividades principales que realiza el cargo; es decir, el reflejo de cómo el puesto lleva a cabo la misión encomendada.					
Funciones		FR	COMP	C/E	FR+(COMP+CE)
1	Diseñar soluciones de ingeniería para proyectos, problemas técnicos y soporte del área comercial, previamente planificada.	5	5	2	15
2	Planear, supervisar dirigir y controlar los programas y procesos de instalación, operación y mantenimiento (preventivo, predictivo y correctivo), de los sistemas de Transmisión, Radiofrecuencia (RF), Radiodifusión y Televisión, Audio y Video Profesional y	5	5	3	20
3	Presentar y ejecutar los proyectos que involucren recursos tecnológicos, coordinación de proyectos pilotos, investigación e innovación (I+D+I), y proponer estrategias acordes a la situación del mercado, nuevos negocios, proveedores y tecnología.	5	4	3	17
4	Asesorar y brindar soporte al área comercial en los planes de Pre-venta, Venta y Pos-venta para detectar necesidades de los clientes, así como nuevos proyectos de la empresa.	5	5	3	20
5	Dar seguimiento general de los proyectos	5	5	3	20
6	Planificar, gestionar y dar seguimiento al plan táctico y presupuesto operativo del Área Técnica a nivel nacional, alineado al Plan Estratégico de la empresa.	2	5	3	17
7	Proponer estrategias para aportar al proceso de post venta y mantener la fidelidad del cliente, y captar nuevos clientes, así como mantener contacto permanente para atender requerimientos .	5	3	2	11
SECUNDARIAS					
Son las actividades principales que realiza el cargo; es decir, el reflejo de cómo el puesto lleva a cabo la misión encomendada.					
Funciones		FR	COMP	C/E	FR*COMP+CE
1	Ayudar a la creación de nuevos productos y servicios	5	4	2	13
2	Tener reuniones técnicas permanentes para evaluar, investigar y reportar el grado de satisfacción o insatisfacción de los clientes frente a los servicios suministrados para mejora continua de su área.	5	2	2	9
3	Analizar indicadores de gestión de su área para controlar resultados e incrementar la eficiencia de los procesos operativos y de mantenimiento,	3	4	3	15
4	Detectar y desarrollar nuevos proveedores, calificar y supervisar el control de calidad del servicio que prestan para asegurar que los productos ofrecidos cumplan los requerimientos del cliente.	5	3	2	11
5	Supervisar la operación de los sistemas de control, instrumentación y soporte de comunicaciones a fin de garantizar su confiabilidad y calidad requeridas.	3	3	1	6
6	Proporcionar asesoría técnica y trabajar en conjunto con el área de compras e importaciones, y aprobar los requerimientos de materiales.	5	3	3	14
7	Supervisar que los equipos e instalaciones de los cerros de transmisión, se encuentren en condiciones operativas, seguras y óptimas, incrementando en lo posible su vida útil a un costo efectivo.	3	5	2	13

8	Revisar y aprobar el reporte sobre existencia de materiales en stock, materiales consumidos, materiales reemplazados, tiempos de operación de los equipos, e historial de fallas comunes.	3	3	3	12
9	Investigar nuevas tecnologías, posibles tendencias y su aplicación a la compañía	5	3	1	8

Indicadores clave:

Nombre	Cálculo	Parámetro aceptado
Porcentaje de cumplimiento de objetivos planteados	Número de objetivos cumplidos / Número de objetivos planteados	0,8
Uso eficiente del presupuesto de área	1 - (presupuesto administrativo utilizado / presupuesto administrativo total)	mayor o igual a 0.05
Proyectos acabados a tiempo	Proyectos entregados dentro del tiempo contractual / Total de proyectos en el periodo	0,8
Reprocesos	No. Ordenes de trabajo emergentes atendidas / Total de órdenes de trabajo emergentes generadas	0,3

7. Autoridad:

Decisiones tomadas por sí mismo y sin consultar con el jefe	Decisiones que requieren la aprobación previa del jefe
Aprobación y envío de informes técnicos y cotizaciones a clientes.	Extensiones del presupuesto anual.
Búsqueda, Desarrollo y Calificación proveedores Nacionales e Internacionales.	Contratación y despido de personal.
Asignaciones de funciones, tareas y actividades específicas del personal del área a su cargo.	Estrategias de manejo de clientes e investigación de mercados tecnológicos

8. Tiempo de Adaptación al Cargo:

3 meses

9. Competencias Organizacionales

	Nivel		
	Bajo	Mediano	Alto
Liderazgo			<input checked="" type="checkbox"/>
Manejo de conflictos			<input checked="" type="checkbox"/>
Empoderamiento (delegación, supervisión y control)			<input checked="" type="checkbox"/>
Trabajo en Equipo			<input checked="" type="checkbox"/>
Innovación			<input checked="" type="checkbox"/>
Enfoque de resultados			<input checked="" type="checkbox"/>


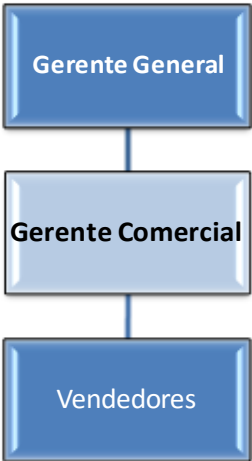
10. Competencias Técnicas

	Nivel		
	Bajo	Mediano	Alto
Planificación			<input checked="" type="checkbox"/>
Monitoreo y Control			<input checked="" type="checkbox"/>
Capacidad de Negociación			<input checked="" type="checkbox"/>
Toma de decisiones			<input checked="" type="checkbox"/>

11. Características Adicionales del Cargo

LUGAR DE TRABAJO	HORARIO DE	DISPONIBILIDAD DE TIEMPO	DISPONIBILIDAD DE VIAJAR
<input checked="" type="checkbox"/> Interior <input checked="" type="checkbox"/> Exterior <input checked="" type="checkbox"/> En campo - sitio	<input checked="" type="checkbox"/> De Oficina <input type="checkbox"/> Turno <input type="checkbox"/> Por Proyecto	<input type="checkbox"/> No Aplica <input checked="" type="checkbox"/> Total <input type="checkbox"/> Obligatorio	<input type="checkbox"/> No Aplica <input checked="" type="checkbox"/> Nacional <input checked="" type="checkbox"/> Internacional

12. Responsabilidad de la persona	13. Discapacidad	
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div> <input type="checkbox"/> Sobre dinero <input checked="" type="checkbox"/> Sobre resultados <input checked="" type="checkbox"/> Sobre equipos </div> <div> <input checked="" type="checkbox"/> Sobre personas <input checked="" type="checkbox"/> Sobre información </div> </div>	El cargo puede ser asumido por un discapacitado <div style="text-align: right;">SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></div>	
Detalle de Responsabilidades	Tipo de Discapacidad	
El Gerente Técnico es el responsable de: cumplimiento de objetivos de su departamento, manejo de equipo, maquinaria y herramientas, manejo del personal a su cargo y posee acceso y responsabilidad sobre toda la información técnica y de proyectos de la empresa.	Discapacidad física	
	Discapacidad Intelectual	
	Discapacidad auditiva y/o visual	X
	Discapacidad de Lenguaje	
	Discapacidad psicológica	

DESCRIPCIÓN DEL CARGO		Código DC1	
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div>AUDIO, VIDEO Y COMUNICACIONES CIA.</div> <div>  ADVICOM <small>Technologías & Innovaciones</small> </div> </div>			
PERFIL DEL CARGO			
1. Identificación del Cargo:			
Nombre del Cargo:	JEFE COMERCIAL		
Área: Comercial	Cargo al que Reporta: Gerente General	Ciudad: Quito	Número de Cargos: 1
Departamento: Comercial	Supervisa a: Vendedores		
Naturaleza del Cargo: Gerencial	Nivel Funcional Organizacional: Ejecutivo		
2. Organigrama Ubicación Cargo:			
 <pre> graph TD A[Gerente General] --> B[Gerente Comercial] B --> C[Vendedores] </pre>			
3. Descripción General del Cargo:			
<p>Es el propósito principal de la posición; es decir, la razón de ser del puesto en función de su contribución global a la organización.</p> <p>Liderar el Área Comercial de la empresa para impulsar las ventas, encontrar nuevos mercados en los que la organización pueda incursionar y de esta manera colaborar al crecimiento de la misma de manera sostenible. Diseña estrategias comerciales que aseguren el logro de los objetivos empresariales.</p>			
4. PERFIL DEL CARGO			
Educación y Experiencia			
Nivel Mínimo de Estudios	Carrera	Experiencia Laboral en el Cargo o Similares	
<input type="radio"/> Bachiller <input type="radio"/> Primeros años universidad	* Ingeniería Comercial * Ingeniería en Mercadeo y	<input type="radio"/> De 0 a 6 meses <input type="radio"/> De 6 meses a 1 año	

<input type="radio"/> Carrera media <input type="radio"/> Últimos años <input type="radio"/> Egresado <input checked="" type="radio"/> Carrera concluida	Especialización, Posgrado, Maestría * Postgrado en Marketing y Ventas * Maestría o Posgrado-Administración	<input type="radio"/> De 1 a 2 años <input checked="" type="radio"/> De 3 a 5 años <input type="radio"/> De 6 a 8 años <input type="radio"/> Mas de 8 años			
Conocimientos Técnicos Requeridos		Nivel Requerido			
		Bajo	Mediano	Alto	
Planificación Comercial				<input checked="" type="checkbox"/>	
Proyecciones de Ventas				<input checked="" type="checkbox"/>	
Estrategias de Negociación y Ventas				<input checked="" type="checkbox"/>	
Conocimientos de Inglés			<input checked="" type="checkbox"/>		
Conocimientos Técnicos Deseables					
Gestión de Proyectos			<input checked="" type="checkbox"/>		
Conocimiento de Portugués			<input checked="" type="checkbox"/>		
5. FUNCIONES GENERALES:					
Son las actividades y las responsabilidades que realiza todo colaborador.					
1	Promover un buen clima laboral que fortalezca el cumplimiento de la misión y visión de la empresa.				
2	Mantener en absoluta confidencialidad las políticas, normas, planes, precios, proyectos y estrategias, sueldos, procedimientos y demás información interna de la empresa, sus directivos y sus colaboradores.				
3	Cumplir con las tareas y labores asignadas a su cargo de manera eficiente, eficaz y oportuna.				
4	Evaluar, coordinar y supervisar el correcto desempeño de las funciones por parte del personal a cargo.				
5	Realizar las gestiones requeridas para que el personal a su cargo cuente con todas las herramientas necesarias para cumplir, correcta y eficientemente, con las funciones y responsabilidades encomendadas.				
6. ACTIVIDADES					
PRINCIPALES					
Son las actividades principales que realiza el cargo; es decir, el reflejo de cómo el puesto lleva a cabo la misión encomendada.					
	Funciones	FRE	COMP	C/E	F+(COMP*C/E)
1	Proponer y definir políticas de ventas para lograr que la empresa alcance un mayor posicionamiento en el mercado	5	5	3	20
2	Proyectar las ventas anuales para generar un presupuesto anual basándose en las condiciones de mercado y estadísticas previas	3	5	3	18
3	Mantener un proceso de venta y post venta para asegurar que la empresa cumpla con los requerimientos de los clientes	5	5	3	20

4	Atender las quejas y reclamos de los clientes en caso de haberlos, y coordinar con el departamento correspondiente y da seguimiento hasta darles una solución oportuna.	5	5	3	20
5	Generar reportes de metas de ventas, porcentaje de avances y planes comerciales para información de los demás departamentos y de la Gerencia General.	3	5	3	18
6	Investigar constantemente a la competencia directa de la empresa y potenciales para generar nuevas propuestas que aseguren la permanencia de la empresa en el mercado.	3	5	3	18

SECUNDARIAS

Son las actividades complementarias que realiza el cargo; es decir, el reflejo de cómo el puesto lleva a cabo la misión encomendada.

Funciones		FRE	COMP	C/E	F+(COMP*C/E)
1	Representar a la empresa en temas comerciales ante los clientes, coordinando con la jefatura técnica para crear y proponer soluciones tecnológicas a los clientes y potenciales clientes	5	4	3	17
2	Investigar permanentemente el mercado de las telecomunicaciones, su cambio y evolución para captar nuevas oportunidades y segmentos a los que la empresa pueda ofrecer productos y servicios	3	5	2	13
3	Prestar atención y dar seguimiento a los proyectos emprendidos por la empresa para velar por que se cumplan a tiempo y bajo las condiciones ofertadas al cliente	5	5	2	15
4	Determinar las ventajas competitivas que se pueden generar en la empresa para de esta manera alcanzar una mayor participación de mercado	5	5	2	15
5	Representar a la empresa ante medios de comunicación, eventos publicitarios y de marketing a los que la empresa fuera invitada o decidiese participar.	5	4	3	17
6	Evaluar, proponer y crear campañas de mercadeo y publicidad en el mercado de las comunicaciones que resulten en posicionamiento de la empresa	3	4	2	11
7	Cuidar la imagen corporativa de la empresa y promocionarla mediante artículos, tarjetas de presentación y demás objetos que la conformen	5	4	2	13
8	Capacitar y velar por el entrenamiento de su fuerza de ventas. Adicionalmente debe establecer indicadores para su área y posibles recompensas para sus mejores trabajadores	3	4	3	15
9	Mantener buenas relaciones y generar lazos de amistad con los clientes de mayor importancia de la empresa.	5	3	3	14

Indicadores			
Nombre	Cálculo	Parámetro aceptado	
Porcentaje de cumplimiento de objetivos planteados	Número de objetivos cumplidos / Número de objetivos planteados	0,8	
Uso eficiente del presupuesto del área	1 - (presupuesto administrativo utilizado / presupuesto administrativo total)	mayor o igual a 0.05	
Incremento en ventas	100-(ventas del periodo x 100) / ventas periodo anterior	0,05	
Esfuerzos de posicionamiento	Estrategias adoptadas para competir / Total de estrategias sugeridas	0,7	
7. Autoridad:			
Decisiones tomadas por sí mismo y sin consultar con el jefe	Decisiones que requieren la aprobación previa del jefe		
Búsqueda e Investigación de Mercados Potenciales	Inversión en campañas nuevas de mercadeo para la organización		
Cambios de estrategias de ventas y distribución de sectores por vendedor	Cambios y alteraciones en el presupuesto de ventas anual		
8. Tiempo de Adaptación al Cargo:			
3 meses			
9. Competencias Organizacionales	Nivel		
	Bajo	Mediano	Alto
Liderazgo			<input checked="" type="checkbox"/>
Manejo de conflictos			<input checked="" type="checkbox"/>
Empoderamiento (delegación, supervisión y control)		<input checked="" type="checkbox"/>	
Trabajo en Equipo			<input checked="" type="checkbox"/>
Innovación			<input checked="" type="checkbox"/>
Enfoque de resultados			<input checked="" type="checkbox"/>
10. Competencias Técnicas	Nivel		
	Bajo	Mediano	Alto
Planificación			x
Relaciones Interpersonales			x
Capacidad de Negociación			x
Fiscalización y control		x	
Aptitud Numérica		x	
Empatía			x
Toma de decisiones			x

11. Características Adicionales del Cargo			
LUGAR DE TRABAJO <input checked="" type="checkbox"/> Interior <input checked="" type="checkbox"/> Exterior <input type="checkbox"/> En campo		HORARIO DE <input checked="" type="checkbox"/> De Oficina <input type="checkbox"/> Turno <input type="checkbox"/> Por Proyecto	
DISPONIBILIDAD DE TIEMPO <input type="checkbox"/> No Aplica <input checked="" type="checkbox"/> Total <input type="checkbox"/> Obligatorio		DISPONIBILIDAD DE VIAJAR <input type="checkbox"/> No Aplica <input checked="" type="checkbox"/> Nacional <input checked="" type="checkbox"/> Internacional	
12. Responsabilidad de la persona		13. Discapacidad	
<input type="checkbox"/> Sobre dinero <input checked="" type="checkbox"/> Sobre resultados <input type="checkbox"/> Sobre equipos		<input checked="" type="checkbox"/> Personas <input checked="" type="checkbox"/> Sobre información	
		El cargo puede ser asumido por un discapacitado SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
Detalle de Responsabilidades		Tipo de Discapacidad	
El Jefe Comercial es el responsable de: cumplimiento de objetivos de ventas de la empresa, manejo de su fuerza de ventas y tiene acceso a la base de datos de clientes de la organización.		Discapacidad física	X
		Discapacidad Intelectual	
		Discapacidad auditiva y/o visual	X
		Discapacidad de Lenguaje	
		Discapacidad psicológica	

AUDIO, VIDEO Y COMUNICACIONES CIA.



PERFIL DEL CARGO

DESCRIPCIÓN DEL CARGO		Código DF2	
1. Identificación del Cargo:			
Nombre del Cargo:	ASISTENTE CONTABLE		
Área: FINANCIERA	Cargo al que Reporta: Jefe Financiero	Ciudad: Quito	Número de Cargos: 1
Departamento: Financiero	Supervisa a:		
Naturaleza del Cargo: Operativo	Nivel Funcional Organizacional: Operativo		
2. Organigrama Ubicación Cargo:			
<pre> graph TD A[Jefe Financiero] --- B[Asistente Contable] </pre>			
3. Descripción General del Cargo:			
Es el propósito principal de la posición; es decir, la razón de ser del puesto en función de su contribución global a la organización.			
Realiza y da soporte a la empresa en actividades de registro, control y seguimiento de transacciones contables. Además atiende los requerimientos de clientes tanto externos como internos, cumpliendo con las políticas de la empresa.			
4. PERFIL DEL CARGO			
Educación y Experiencia			
Nivel Mínimo de Estudios	Carrera	Experiencia Laboral en el Cargo o Similares	
<input type="radio"/> Bachiller	* Contabilidad y Auditoría	<input type="radio"/> De 0 a 6 meses	
<input type="radio"/> Primeros años universidad		<input checked="" type="radio"/> De 6 meses a 1 año	
<input type="radio"/> Carrera media	Especialización, Posgrado, Maestría	<input type="radio"/> De 1 a 2 años	
<input checked="" type="radio"/> Últimos años	*Contador Público Autorizado	<input type="radio"/> De 3 a 5 años	
<input type="radio"/> Egresado		<input type="radio"/> De 6 a 8 años	
<input type="radio"/> Carrera concluida		<input type="radio"/> Mas de 8 años	

Conocimientos Técnicos Requeridos		Nivel Requerido			
		Bajo	Mediano	Alto	
Uso de herramientas de Microsoft Office (Word, Excel)				<div>X</div>	
Contabilidad de Costos				<div>X</div>	
Conocimientos Tributarios				<div>X</div>	
Manejo de programas contables			<div>X</div>		
Conocimientos Técnicos Deseables					
Conocimiento de Inglés			<div>X</div>		
5. FUNCIONES GENERALES:					
Son las actividades y las responsabilidades que realiza todo colaborador.					
1	Promover un buen clima laboral que fortalezca el cumplimiento de la misión y visión de la empresa.				
2	Utilizar adecuadamente los canales formales de comunicación para la correcta transmisión de información.				
3	Mantener en absoluta confidencialidad las políticas, normas, planes, precios, proyectos y estrategias, sueldos, procedimientos y demás información interna de la empresa, sus directivos y sus colaboradores.				
4	Cumplir con las tareas y labores asignadas a su cargo de manera eficiente, eficaz y oportuna.				
5	Cumplir con las demás funciones y responsabilidades asignadas por su jefe inmediato o superiores, enmarcadas en el ámbito de su competencia.				
6	Ayudar en la optimización de procesos internos y en relaciones externas				
6. ACTIVIDADES					
PRINCIPALES					
Son las actividades principales que realiza el cargo; es decir, el reflejo de cómo el puesto lleva a cabo la misión encomendada.					
Funciones		FR	COMP	C/E	F+(COMP*CE)
1	Elaborar roles de pagos y transacciones tributarias, realizar el pago de los mismos a tiempo.	3	5	3	18
2	Clasificar adecuadamente las transacciones en sus respectivos centros de costos	5	5	2	15
3	Registrar y mantener actualizadas las transacciones contables que se realizan en la empresa.	5	4	3	17
4	Emitir cheques y realizar transferencias para el pago de proveedores tanto locales como internacionales, previa aprobación de la jefatura financiera.	5	4	3	17
5	Brindar información actualizada y real en temas referentes a los saldos de cuentas contables de la empresa a la Jefatura Financiera para la realización de indicadores estadísticos	4	3	3	13
6	Participar en la elaboración de Estados Financieros junto con la Jefatura Financiera y el contador externo de la empresa	4	4	3	16

SECUNDARIAS					
Son las actividades complementarias que realiza el cargo; es decir, el reflejo de cómo el puesto lleva a cabo la misión encomendada.					
Funciones		FR	COMP	C/E	F+(COMP*CE)
1	Crear códigos de proyectos en el sistema contable para poder realizar un adecuado seguimiento del costo de los mismos	4	3	3	13
2	Archivar adecuadamente la documentación contable de la empresa lo cual incluye facturas, retenciones, comprobantes de egreso, estados de cuenta y documentos bancarios afines.	5	2	1	7
3	Realizar conciliaciones bancarias para regularizar los estados de las cuentas bancarias y contar con saldos actualizados y reales	3	5	2	13
4	Realizar liquidaciones de cajas tanto chica como operativa y liquidaciones de viaje que se le entreguen debidamente aprobadas por un superior.	4	4	2	12
5	Realizar depuraciones de las cuentas contables.	2	5	2	12
6	Emitir facturas de la empresa de acuerdo a informes recibidos por el departamento técnico y comercial de manera oportuna y en coordinación con los clientes.	5	2	2	9
Indicadores clave:					
Nombre		Cálculo		Parámetro aceptado	
Información oportuna		Suma del total de tiempos de respuesta ante solicitud de información / Número de solicitudes hechas		90	
Cumplimiento de Facturación		Facturas rechazadas, cambiadas por entrega tardía / Total de facturas emitidas		0,1	
Cumplimiento en registro de transacciones		Días utilizados al final del periodo para regularizar transacciones atrasadas		3	
7. Autoridad:					
Decisiones tomadas por sí mismo y sin consultar con el jefe		Decisiones que requieren la aprobación previa del jefe			
Cambios, ingresos, egresos en el sistema contable		Emisión de cheques y transacciones			
Aceptación de facturas de proveedores		Estrategias de pagos prioritarios a proveedores			
8. Tiempo de Adaptación al Cargo:					
3 meses					
9. Competencias Organizacionales		Nivel			
		Bajo	Mediano	Alto	
Liderazgo			<input checked="" type="checkbox"/>		
Manejo de conflictos				<input checked="" type="checkbox"/>	
Prudencia				<input checked="" type="checkbox"/>	
Trabajo en Equipo			<input checked="" type="checkbox"/>		
Innovación			<input checked="" type="checkbox"/>		
Enfoque de resultados				<input checked="" type="checkbox"/>	

10. Competencias Técnicas	Nivel		
	Bajo	Mediano	Alto
Aptitud numérica			<input checked="" type="checkbox"/>
Organización en el trabajo			<input checked="" type="checkbox"/>
Toma de decisiones		<input checked="" type="checkbox"/>	
Concentración			<input checked="" type="checkbox"/>
Orientación al cliente		<input checked="" type="checkbox"/>	
Trabajo bajo presión			<input checked="" type="checkbox"/>

11. Características Adicionales del Cargo			
<div>LUGAR DE TRABAJO</div> <input checked="" type="checkbox"/> Interior <input type="checkbox"/> Exterior <input type="checkbox"/> En campo - sitio	<div>HORARIO DE</div> <input checked="" type="checkbox"/> De Oficina <input type="checkbox"/> Turno <input type="checkbox"/> Por Proyecto	<div>DISPONIBILIDAD DE TIEMPO</div> <input checked="" type="checkbox"/> No Aplica <input type="checkbox"/> Total <input type="checkbox"/> Obligatorio	<div>DISPONIBILIDAD DE VIAJAR</div> <input checked="" type="checkbox"/> No Aplica <input type="checkbox"/> Nacional <input type="checkbox"/> Internacional

12. Responsabilidad de la persona	13. Discapacidad
<div> <input checked="" type="checkbox"/> Sobre dinero <input type="checkbox"/> Sobre resultados <input type="checkbox"/> Sobre equipos </div> <div> <input type="checkbox"/> Personas <input checked="" type="checkbox"/> Sobre información </div>	<p>El cargo puede ser asumido por un discapacitado</p> <p>SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p>
Detalle de Responsabilidades	Tipo de Discapacidad
El asistente contable es el responsable de la emisión de cheques y registros de ingreso y egreso de dinero a la empresa, además tiene acceso a toda la información financiera de la organización	Discapacidad física
	Discapacidad Intelectual
	Discapacidad auditiva y/o visual
	Discapacidad de Lenguaje
	Discapacidad psicológica

AUDIO, VIDEO Y COMUNICACIONES CIA. LTDA.



PERFIL DEL CARGO

DESCRIPCIÓN DEL CARGO		Código DA4	
1. Identificación del Cargo:			
Nombre del Cargo:	ASISTENTE DE COMPRAS & IMPORTACIONES		
Área: Financiero	Cargo al que Reporta: Jefe Financiero	Ciudad: Quito	Número de Cargos: 1
Departamento: Financiero	Supervisa a:		
Naturaleza del Cargo: Operativo	Nivel Funcional Organizacional: Operativo		
2. Organigrama Ubicación Cargo:			
<pre> graph TD A[Jefe Financiero] --- B[Asistente de Compras & Importaciones] </pre>			
3. Descripción General del Cargo:			
Es el propósito principal de la posición; es decir, la razón de ser del puesto en función de su contribución global a la organización.			
Proveer a la empresa con equipos, materiales y suministros necesarios para cumplir con los objetivos de giro de negocio de la manera más eficiente posible. Mantiene buenas relaciones y selecciona los mejores proveedores para que la empresa pueda generar valor a través de mejores condiciones comerciales.			
4. PERFIL DEL CARGO			
Educación y Experiencia			
Nivel Mínimo de Estudios	Carrera	Experiencia Laboral en el Cargo o Similares	
<input type="radio"/> Bachiller	Administración de empresas	<input type="radio"/> De 0 a 6 meses	
<input type="radio"/> Primeros años universidad	Negocios Internacionales	<input type="radio"/> De 6 meses a 1 año	
<input type="radio"/> Carrera media	Especialización, Posgrado, Maestría	<input checked="" type="radio"/> De 1 a 2 años	
<input checked="" type="radio"/> Últimos años	Manejo Aduanero	<input type="radio"/> De 3 a 5 años	
<input checked="" type="radio"/> Egresado	Maestría en comercio internacional	<input type="radio"/> De 6 a 8 años	
<input checked="" type="radio"/> Carrera concluida		<input type="radio"/> Mas de 8 años	

Conocimientos Técnicos Requeridos		Nivel Requerido			
		Bajo	Mediano	Alto	
Uso de herramientas de Microsoft Office (Word, Excel)				X	
Conocimiento de Trámites Logísticos y Aduaneros				X	
Conocimientos arancelarios				X	
Conocimiento de Inglés				X	
Conocimientos Técnicos Deseables					
Conocimiento de Portugués			X		
Conocimiento Financiero			X		
5. FUNCIONES GENERALES:					
Son las actividades y las responsabilidades que realiza todo colaborador.					
1	Promover un buen clima laboral que fortalezca el cumplimiento de la misión y visión de la empresa.				
2	Utilizar adecuadamente los canales formales de comunicación para la correcta transmisión de información.				
3	Mantener en absoluta confidencialidad las políticas, normas, planes, precios, proyectos y estrategias, sueldos, procedimientos y demás información interna de la empresa, sus directivos y sus colaboradores.				
4	Cumplir con las tareas y labores asignadas a su cargo de manera eficiente, eficaz y oportuna.				
5	Cumplir con las demás funciones y responsabilidades asignadas por su jefe inmediato o superiores, enmarcadas en el ámbito de su competencia.				
6	Ayudar en la optimización de procesos internos y en relaciones externas				
6. ACTIVIDADES					
PRINCIPALES					
Son las actividades principales que realiza el cargo; es decir, el reflejo de cómo el puesto lleva a cabo la misión encomendada.					
Funciones		FR	COMPL	C/E	F+(COMPL* CONS ERR)
1	Controlar y dar seguimiento al proceso de compras internacionales, desde la generación de un requerimiento de compras hasta la llegada de la compra a bodega	5	5	3	20
2	Controlar y dar seguimiento al proceso de compras locales, desde la generación de un requerimiento hasta el ingreso de los materiales a bodega	5	5	3	20
3	Seleccionar la mejor alternativa de transporte o Courier para las compras tanto locales como internacionales buscando optimizar tiempo y dinero en beneficio de la empresa	5	4	3	17
4	Dar seguimiento al proceso de envío de los materiales comprados, saber en todo momento en qué lugar se encuentran las compras, su fecha de despacho y de llegada	4	4	3	16

SECUNDARIAS					
Son las actividades complementarias que realiza el cargo; es decir, el reflejo de cómo el puesto lleva a cabo la misión encomendada.					
Funciones		FR	COMPL	C/E	F+(COMPL+CONS ERR)
1	Ingresar materiales por comprarse al sistema contable y de inventarios utilizado en la empresa, describiendo las características del equipo y términos de compra	5	4	2	13
2	Generar órdenes de compra en base a los requerimientos recibidos para la aprobación de la Jefatura Financiera y su envío al respectivo proveedor	5	3	3	14
3	Estar pendiente de iniciar y concluir el proceso de desaduanización cuando las compras internacionales ya se encuentren en el país	4	3	3	13
4	Negociar y mantener buenas relaciones con proveedores tanto locales como internacionales para conseguir mejores plazos de entrega, formas de pago y posibles líneas de crédito	5	3	3	14
5	Mantener una buena relación con la SENA y agentes de aduana para optimizar los procesos de liberación de compras	5	3	2	11
6	Mantener un registro actualizado de las compras realizadas, eventualidades, fechas de avance de los procesos para poder levantar estadísticas del proceso e indicadores de gestión del puesto.	4	3	2	10
7	Coordinar con la asistencia contable los pago a proveedores prioritarios para evitar el retraso en despachos de ordenes de compra puestas.	3	3	2	9
Indicadores					
Nombre		Cálculo		Parámetro aceptado	
Manejo de proveedores		No. De problemas registrados con proveedores / Total de transacciones hechas con proveedores		0,05	
Periodo de importación		No. De órdenes de compra con arribo dentro del plazo establecido / No. Total de órdenes de compra emitidas		0,75	
No. De órdenes de compra emitidas a tiempo		No. De órdenes de compra procesadas a tiempo según CRM / Total de órdenes de compra		0,9	
7. Autoridad:					
Decisiones tomadas por sí mismo y sin consultar con el jefe			Decisiones que requieren la aprobación previa del jefe		
Selección de proveedores locales e internacionales			Cambio en el presupuesto de compras		
Selección de transporte y Courier			Envío de órdenes de compra a proveedores		
8. Tiempo de Adaptación al Cargo:					
3 meses					
9. Competencias Organizacionales			Nivel		
			Bajo	Mediano	Alto
Liderazgo				<input checked="" type="checkbox"/>	
Manejo de conflictos					<input checked="" type="checkbox"/>
Prudencia				<input checked="" type="checkbox"/>	
Trabajo en Equipo					<input checked="" type="checkbox"/>
Innovación				<input checked="" type="checkbox"/>	
Enfoque de resultados					<input checked="" type="checkbox"/>

10. Competencias Técnicas	Nivel		
	Bajo	Mediano	Alto
Comunicación Escrita		x	
Fiscalización y control			x
Organización en el trabajo			x
Atención a detalles			x
Toma de decisiones			x
Capacidad para Negociar			x
Trabajo bajo presión		x	

11. Características Adicionales del Cargo			
LUGAR DE TRABAJO <input checked="" type="checkbox"/> Interior <input type="checkbox"/> Exterior <input type="checkbox"/> En campo - sitio	HORARIO DE TRABAJO <input checked="" type="checkbox"/> De Oficina <input type="checkbox"/> Turno <input type="checkbox"/> Por Proyecto	DISPONIBILIDAD DE TIEMPO <input type="checkbox"/> No Aplica <input type="checkbox"/> Total <input checked="" type="checkbox"/> Obligatorio	DISPONIBILIDAD DE VIAJAR <input type="checkbox"/> No Aplica <input checked="" type="checkbox"/> Nacional <input checked="" type="checkbox"/> Internacional

12. Responsabilidad de la persona	13. Discapacidad	
<input type="checkbox"/> Sobre dinero <input checked="" type="checkbox"/> Sobre resultados <input checked="" type="checkbox"/> Sobre equipos <input type="checkbox"/> Sobre personas <input checked="" type="checkbox"/> Sobre información	El cargo puede ser asumido por un discapacitado SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
Detalle de Responsabilidades	Tipo de Discapacidad	
El Asistente de Compras & Importaciones es el responsable de: cumplimiento de objetivos de su área, es responsable del equipo durante su proceso de importación y tiene responsabilidad sobre toda la información sobre proyectos y proveedores a la que tiene acceso.	Discapacidad física	X
	Discapacidad Intelectual	
	Discapacidad auditiva y/o visual	X
	Discapacidad de Lenguaje	X
	Discapacidad psicológica	

AUDIO, VIDEO Y COMUNICACIONES CIA.




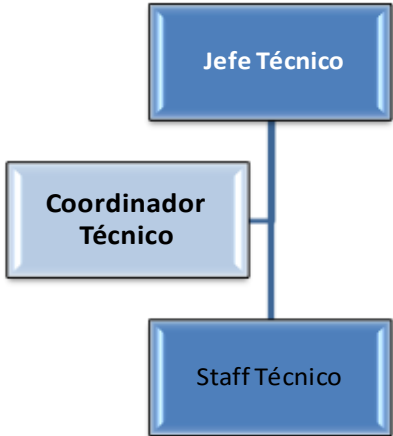
PERFIL DEL CARGO

DESCRIPCIÓN DEL CARGO		Código DA4	
1. Identificación del Cargo:			
Nombre del Cargo:	MENSAJERO		
Área: ADMINISTRATIVO	Cargo al que Reporta: Jefe Administrativo	Ciudad: Quito	Número de Cargos: 1
Departamento: Administrativo	Supervisa a:		
Naturaleza del Cargo: Operativo	Nivel Funcional Organizacional: Operativo		
2. Organigrama Ubicación Cargo:			
<pre> graph TD JA[Jefe Administrativo] --- AA[Asistente Administrativo y de RR.HH.] AA --- M[Mensajero] </pre>			
3. Descripción General del Cargo:			
Es el propósito principal de la posición; es decir, la razón de ser del puesto en función de su contribución global a la organización.			
Realizar labores de mensajería y de apoyo para satisfacer las necesidades empresariales de comunicación con clientes externos y de esta manera cumplir con el propósito de la misma, respetando las políticas, normas y procedimientos establecidos			
4. PERFIL DEL CARGO			
Educación y Experiencia			
Nivel Mínimo de Estudios	Carrera	Experiencia Laboral en el Cargo o Similares	
<input checked="" type="radio"/> Bachiller		<input type="radio"/> De 0 a 6 meses	
<input type="radio"/> Primeros años universidad		<input checked="" type="radio"/> De 6 meses a 1 año	
<input type="radio"/> Carrera media	Especialización, Posgrado, Maestría	<input type="radio"/> De 1 a 2 años	
<input type="radio"/> Últimos años		<input type="radio"/> De 3 a 5 años	
<input type="radio"/> Egresado		<input type="radio"/> De 6 a 8 años	
<input type="radio"/> Carrera concluida		<input type="radio"/> Mas de 8 años	

Conocimientos Técnicos Requeridos		Nivel Requerido			
		Bajo	Mediano	Alto	
Uso de herramientas de Microsoft Office (Word, Excel)		X			
Conocimiento de Trámites Bancarios y Logísticos				X	
Manejo de Internet			X		
Conocimiento de Rutas y vialidad en la ciudad de Quito				X	
Licencia de Conducir automóvil y motocicleta				X	
Conocimientos Técnicos Deseables					
Conocimiento de manejo de Radios para comunicación			X		
5. FUNCIONES GENERALES:					
Son las actividades y las responsabilidades que realiza todo colaborador.					
1	Promover un buen clima laboral que fortalezca el cumplimiento de la misión y visión de la empresa.				
2	Utilizar adecuadamente los canales formales de comunicación para la correcta transmisión de información.				
3	Mantener en absoluta confidencialidad las políticas, normas, planes, precios, proyectos y estrategias, sueldos, procedimientos y demás información interna de la empresa, sus directivos y sus colaboradores.				
4	Cumplir con las tareas y labores asignadas a su cargo de manera eficiente, eficaz y oportuna.				
5	Cumplir con las demás funciones y responsabilidades asignadas por su jefe inmediato o superiores, enmarcadas en el ámbito de su competencia.				
6	Ayudar en la optimización de procesos internos y en relaciones externas				
6. ACTIVIDADES					
PRINCIPALES					
Son las actividades principales que realiza el cargo; es decir, el reflejo de cómo el puesto lleva a cabo la misión encomendada.					
Funciones		FR	COMP	C/E	F+(COMPL*C E)
1	Realizar depósitos y trámites bancarios solicitados por el departamento financiero	5	4	4	21
2	Chequear que las condiciones de los vehículos de la empresa estén dentro de los parámetros para evitar inconvenientes o accidentes y reportar oportunamente las novedades encontradas al responsable.	5	3	3	14
3	Respetar y ceñirse a la hoja de ruta diaria entregada en recepción	5	4	4	21
4	Apoyar a las operaciones de la empresa en cuanto a mantenimiento de las instalaciones	4	4	4	20

SECUNDARIAS					
Son las actividades complementarias que realiza el cargo; es decir, el reflejo de cómo el puesto lleva a cabo la misión encomendada.					
Funciones		FR	COMP	C/E	F+(COMPL*C E)
1	Llevar y recoger encomiendas asignadas por el personal de la empresa	5	3	3	14
2	Apoyar las labores de la recepcionista cuando el puesto se encuentre desatendido por circunstancias de fuerza mayor o en horarios de almuerzo	5	3	3	14
3	Registrar sus actividades diarias a manera de bitácora para poder levantar información estadística e indicadores de cumplimiento y eficacia de su puesto de trabajo	4	3	3	13
4	Mantener en buenas condiciones de aseo y limpieza los vehículos de la empresa	4	2	2	8
Indicadores					
Nombre		Cálculo		Parámetro aceptado	
Satisfacción cliente interno		No. De quejas reportadas por clientes internos en la empresa		3	
Comportamiento laboral		No. De llamados de atención registrados por el área de Talento Humano dentro de un periodo		1	
Tareas completadas correctamente		No. De tareas en su ruta completadas correctamente / No. De tareas asignadas en su ruta		0,9	
7. Autoridad:					
Decisiones tomadas por sí mismo y sin consultar con el jefe			Decisiones que requieren la aprobación previa del jefe		
Cambios en la Hoja de Ruta por causas de fuerza mayor			Gasto en mantenimiento de vehículos		
			Gasto en mantenimiento de instalaciones		
8. Tiempo de Adaptación al Cargo:					
2 meses					
9. Competencias Organizacionales		Nivel			
		Bajo	Mediano	Alto	
Liderazgo		<input checked="" type="checkbox"/>			
Manejo de conflictos				<input checked="" type="checkbox"/>	
Prudencia				<input checked="" type="checkbox"/>	
Trabajo en Equipo			<input checked="" type="checkbox"/>		
Innovación			<input checked="" type="checkbox"/>		
Enfoque de resultados				<input checked="" type="checkbox"/>	
10. Competencias Técnicas		Nivel			
		Bajo	Mediano	Alto	
Comunicación Oral				<input checked="" type="checkbox"/>	
Relaciones Interpersonales				<input checked="" type="checkbox"/>	
Organización en el trabajo				<input checked="" type="checkbox"/>	
Trabajo bajo presión				<input checked="" type="checkbox"/>	
Atención a las normas				<input checked="" type="checkbox"/>	
Compromiso				<input checked="" type="checkbox"/>	

11. Características Adicionales del Cargo			
LUGAR DE TRABAJO <input checked="" type="checkbox"/> Interior <input checked="" type="checkbox"/> Exterior <input type="checkbox"/> En campo - sitio		HORARIO DE <input checked="" type="checkbox"/> De Oficina <input type="checkbox"/> Turno <input type="checkbox"/> Por Proyecto	
DISPONIBILIDAD DE TIEMPO <input type="checkbox"/> No Aplica <input type="checkbox"/> Total <input checked="" type="checkbox"/> Obligatorio		DISPONIBILIDAD DE VIAJAR <input checked="" type="checkbox"/> No Aplica <input checked="" type="checkbox"/> Nacional <input type="checkbox"/> Internacional	
12. Responsabilidad de la persona		13. Discapacidad	
<input checked="" type="checkbox"/> Sobre dinero <input type="checkbox"/> Sobre resultados <input type="checkbox"/> Sobre equipos		<input type="checkbox"/> Sobre personas <input checked="" type="checkbox"/> Sobre información El cargo puede ser asumido por un discapacitado SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
Detalle de Responsabilidades		Tipo de Discapacidad	
El Mensajero es el responsable del manejo de cheques y depósitos que debe realizar, trámites bancarios y además se responsabiliza sobre la información que transporta.		Discapacidad física	
		Discapacidad Intelectual	X
		Discapacidad auditiva y/o visual	X
		Discapacidad de Lenguaje	
		Discapacidad psicológica	

AUDIO, VIDEO Y COMUNICACIONES CIA. LTDA.		 ADVICOM Tecnologías & Innovaciones	
PERFIL DEL CARGO			
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		Código DA3	
1. Identificación del Cargo:			
Nombre del Cargo:	COORDINADOR TÉCNICO		
Área: Técnica	Cargo al que Reporta: Jefe Técnico	Ciudad: Quito	Número de Cargos: 1
Departamento: Técnico	Supervisa a: Staff Técnico		
Naturaleza del Cargo: Operativo	Nivel Funcional Organizacional: Operativo		
2. Organigrama Ubicación Cargo:			
 <pre> graph TD JT[Jefe Técnico] --- CT[Coordinador Técnico] CT --- ST[Staff Técnico] </pre>			
3. Descripción General del Cargo:			
Es el propósito principal de la posición; es decir, la razón de ser del puesto en función de su contribución global a la organización.			
Planifica, coordina y supervisa el trabajo que debe realizar el personal técnico en cada uno de los proyectos que se desempeñan en la organización. Es el contacto técnico de la empresa para situaciones o problemas técnicos extraordinarias. Su objetivo es distribuir los recursos con los que cuenta el departamento técnico, entre los distintos proyectos para que las actividades y procesos se lleven a cabo de la manera más eficiente.			
4. PERFIL DEL CARGO			
Educación y Experiencia			
Nivel Mínimo de Estudios	Carrera	Experiencia Laboral en el Cargo o Similares	
<input type="radio"/> Bachiller	Ingeniería en Telecomunicaciones	<input type="radio"/> De 0 a 6 meses	
<input type="radio"/> Primeros años universidad	Ingeniería Electrónica	<input type="radio"/> De 6 meses a 1 año	
<input type="radio"/> Carrera media	Administración de procesos	<input checked="" type="radio"/> De 1 a 2 años	
<input checked="" type="radio"/> Últimos años	Especialización, Posgrado, Maestría	<input type="radio"/> De 3 a 5 años	
<input checked="" type="radio"/> Egresado	Ingeniería de Procesos	<input type="radio"/> De 6 a 8 años	
<input type="radio"/> Carrera concluida		<input type="radio"/> Mas de 8 años	

Conocimientos Técnicos Requeridos		Nivel Requerido			
		Bajo	Mediano	Alto	
Uso de herramientas de Microsoft Office (Word, Excel)			X		
Conocimiento en procesos de Electrónica, Telecomunicaciones, Redes de Comunicación				X	
Conocimiento de Inglés					
Conocimientos Técnicos Deseables					
Conocimiento en manejo de procesos, planificación por procesos			X		
5. FUNCIONES GENERALES:					
Son las actividades y las responsabilidades que realiza todo colaborador.					
1	Promover un buen clima laboral que fortalezca el cumplimiento de la misión y visión de la empresa.				
2	Utilizar adecuadamente los canales formales de comunicación para la correcta transmisión de información.				
3	Mantener en absoluta confidencialidad las políticas, normas, planes, precios, proyectos y estrategias, sueldos, procedimientos y demás información interna de la empresa, sus directivos y sus colaboradores.				
4	Cumplir con las tareas y labores asignadas a su cargo de manera eficiente, eficaz y oportuna.				
5	Cumplir con las demás funciones y responsabilidades asignadas por su jefe inmediato o superiores, enmarcadas en el ámbito de su competencia.				
6	Ayudar en la optimización de procesos internos y en relaciones externas				
6. ACTIVIDADES					
PRINCIPALES					
Son las actividades principales que realiza el cargo; es decir, el reflejo de cómo el puesto lleva a cabo la misión encomendada.					
Funciones		FR	COMP	C/E	F+(COMP*CE)
1	Planificar las actividades semanales que debe realizar el Staff técnico en distintos lugares del país, junto con los recursos necesarios para hacerlo	4	5	3	19
2	Informar oportunamente a los clientes o cuando estos lo soliciten acerca del estado de sus redes al igual que notificar posibles peligros, fallas o errores encontrados. Es decir, mantener una oportuna comunicación con los representantes técnicos de clientes.	5	4	3	17
3	Brindar atención de emergencia en caso de pérdida de señal de alguno de los clientes de la empresa o de fallas técnicas en estaciones de transmisión, seguido de un respectivo informe sobre las actividades realizadas	5	5	3	20
4	Solicitar al Staff técnico la emisión de informes de trabajo, inspecciones en sitio y actas de entrega al culminar un proyecto para reportar a la Jefatura Técnica y coordinar los demás procesos con los demás departamentos de la empresa	4	5	3	19



SECUNDARIAS					
Son las actividades complementarias que realiza el cargo; es decir, el reflejo de cómo el puesto lleva a cabo la misión encomendada.					
Funciones		FR	COMP	C/E	F+(COMP*CE)
1	Generar órdenes de trabajo para el staff técnico basándose en la planificación realizada	5	3	3	14
2	Revisar los informes técnicos levantados por el staff técnico antes de ser aprobados por el Jefe Técnico y enviados a los respectivos clientes	3	4	2	11
3	Informar semanalmente a los departamentos técnicos de cada uno de los principales clientes sobre el estado de sus estaciones a nivel nacional	4	3	2	10
4	Asignar el personal técnico de turno para fines de semana y feriados	1	3	2	7
5	Generar reportes diarios a la Jefatura Técnica acerca de los problemas presentados y acciones correctivas tomadas	5	4	2	13
6	Administrar la Caja Técnica solicitando los respectivos respaldos de gastos y aprobando dichos gastos del personal técnico de la empresa	5	4	2	13
7	Planificar y mantener reuniones del departamento técnico semanalmente para informar sobre avances realizados, trabajos pendientes, inconvenientes y logros de su área.	4	4	2	12
Indicadores					
Nombre		Cálculo		Parámetro aceptado	
Cumplimiento de planificación		No. De actividades planificadas cumplidas / No. De actividades planificadas		0,8	
No. De órdenes de trabajo generadas a tiempo en CRM		No. De órdenes de trabajo generadas a tiempo en el CRM / No. Total de órdenes de trabajo generadas		0,9	
Puntualidad en entrega de informes técnicos		No. De informes entregados al cliente a tiempo / Total de informes entregados en el periodo		0,85	
7. Autoridad:					
Decisiones tomadas por sí mismo y sin consultar con el jefe		Decisiones que requieren la aprobación previa del jefe			
Asignación de técnicos de turno		Asignación de Recursos Económicos, liquidaciones de viajes mayores a 100 dólares para el Staff técnico			
Aprobación o rechazo de informes del Staff técnico		Acciones correctivas tomadas en estaciones y equipos de clientes			
Planificación y asignación de actividades semanales por técnico		Informes extraordinarios emitidos a clientes			
8. Tiempo de Adaptación al Cargo:					
3 meses					

9. Competencias Organizacionales	Nivel		
	Bajo	Mediano	Alto
Liderazgo			<input checked="" type="checkbox"/>
Manejo de conflictos			<input checked="" type="checkbox"/>
Prudencia			<input checked="" type="checkbox"/>
Trabajo en Equipo			<input checked="" type="checkbox"/>
Innovación		<input checked="" type="checkbox"/>	
Enfoque de resultados			<input checked="" type="checkbox"/>

10. Competencias Técnicas	Nivel		
	Bajo	Mediano	Alto
Comunicación Oral		<input checked="" type="checkbox"/>	
Relaciones Interpersonales			<input checked="" type="checkbox"/>
Organización en el trabajo			<input checked="" type="checkbox"/>
Orientación al cliente			<input checked="" type="checkbox"/>
Comunicación Escrita		<input checked="" type="checkbox"/>	
Trabajo bajo presión			<input checked="" type="checkbox"/>
Autoridad			<input checked="" type="checkbox"/>
Planificación			<input checked="" type="checkbox"/>

11. Características Adicionales del Cargo			
<div>LUGAR DE TRABAJO</div> <input checked="" type="checkbox"/> Interior <input type="checkbox"/> Exterior <input checked="" type="checkbox"/> En campo - sitio	<div>HORARIO DE TRABAJO</div> <input checked="" type="checkbox"/> De Oficina <input type="checkbox"/> Turno <input checked="" type="checkbox"/> Por Proyecto	<div>DISPONIBILIDAD DE TIEMPO</div> <input type="checkbox"/> No Aplica <input checked="" type="checkbox"/> Total <input type="checkbox"/> Obligatorio	<div>DISPONIBILIDAD DE VIAJAR</div> <input checked="" type="checkbox"/> No Aplica <input checked="" type="checkbox"/> Nacional <input type="checkbox"/> Internacional

12. Responsabilidad de la persona	13. Discapacidad
<input checked="" type="checkbox"/> Sobre dinero <input checked="" type="checkbox"/> Sobre resultados <input type="checkbox"/> Sobre equipos <input checked="" type="checkbox"/> Sobre personas <input checked="" type="checkbox"/> Sobre información	El cargo puede ser asumido por un discapacitado SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
Detalle de Responsabilidades	Tipo de Discapacidad
El Coordinador Técnico es el responsable del manejo de los gastos del personal técnico, del cumplimiento de metas y objetivos de su área, del manejo del personal técnico y tiene acceso a toda la información de proyectos que realiza la empresa	Discapacidad física
	Discapacidad Intelectual
	Discapacidad auditiva y/o visual
	Discapacidad de Lenguaje
	Discapacidad psicológica

AUDIO, VIDEO Y COMUNICACIONES CIA.		 ADVICOM Tecnologías & Innovaciones	
PERFIL DEL CARGO			
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		Código DA3	
1. Identificación del Cargo:			
Nombre del Cargo:	RECEPCIONISTA		
Área: Administrativa	Cargo al que Reporta: Jefe Administrativo	Ciudad: Quito	Número de Cargos: 1
Departamento: Administrativo	Supervisa a:		
Naturaleza del Cargo: Operativo	Nivel Funcional Organizacional: Operativo		
2. Organigrama Ubicación Cargo:			
 <pre> graph TD JA[Jefe Administrativo] --- AA[Asistente Administrativo y de RR.HH.] AA --- R[Recepcionista] </pre>			
3. Descripción General del Cargo:			
Es el propósito principal de la posición; es decir, la razón de ser del puesto en función de su contribución global a la organización.			
Recibir a personas y llamadas que lleguen a la empresa en busca de información o atención, para canalizarlas de manera pertinente dejando una imagen profesional de la organización. Brinda apoyo en las actividades operativas de la empresa.			
4. PERFIL DEL CARGO			
Educación y Experiencia			
Nivel Mínimo de Estudios	Carrera	Experiencia Laboral en el Cargo o Similares	
<input checked="" type="radio"/> Bachiller <input type="radio"/> Primeros años <input type="radio"/> Carrera media <input type="radio"/> Últimos años <input type="radio"/> Egresado <input type="radio"/> Carrera concluida	Bachiller en Secretariado Cursos de Atención al Cliente Especialización, Posgrado, Maestría	<input type="radio"/> De 0 a 6 meses <input checked="" type="radio"/> De 6 meses a 1 año <input type="radio"/> De 1 a 2 años <input type="radio"/> De 3 a 5 años <input type="radio"/> De 6 a 8 años <input type="radio"/> Mas de 8 años	

Conocimientos Técnicos Requeridos		Nivel Requerido			
		Bajo	Mediano	Alto	
Uso de herramientas de Microsoft Office (Word, Excel)			X		
Conocimiento de Trámites Bancarios y logísticos				X	
Conocimiento de Inglés			X		
Conocimientos Técnicos Deseables					
Conocimiento de Manejo de Agendas y Planificación			X		
5. FUNCIONES GENERALES:					
Son las actividades y las responsabilidades que realiza todo colaborador.					
1	Promover un buen clima laboral que fortalezca el cumplimiento de la misión y visión de la empresa.				
2	Utilizar adecuadamente los canales formales de comunicación para la correcta transmisión de información.				
3	Mantener en absoluta confidencialidad las políticas, normas, planes, precios, proyectos y estrategias, sueldos, procedimientos y demás información interna de la empresa, sus directivos y sus colaboradores.				
4	Cumplir con las tareas y labores asignadas a su cargo de manera eficiente, eficaz y oportuna.				
5	Cumplir con las demás funciones y responsabilidades asignadas por su jefe inmediato o superiores, enmarcadas en el ámbito de su competencia.				
6	Ayudar en la optimización de procesos internos y en relaciones externas				
6. ACTIVIDADES					
PRINCIPALES					
Son las actividades principales que realiza el cargo; es decir, el reflejo de cómo el puesto lleva a cabo la misión encomendada.					
Funciones		FR	COMPL	C/E	F+(COMPL*C E)
1	Atender de manera amable las visitas y personas que lleguen a la empresa en busca de información para referirlas de manera oportuna al personal correspondiente	5	3	3	14
2	Operar la central telefónica de la empresa, contestano llamadas entrantes y direccionándolas hacia el personal adecuado	5	3	3	14
3	Recibir la correspondencia que llega a la empresa y enviar documentos, por el mecanismo que considere apropiado de acuerdo a las políticas de la empresa	5	3	3	14
4	Administrar el fondo de caja chica, receptando los respectivos justificativos y comprobantes de gasto y emitiendo un informe del movimiento de caja	4	5	3	19
5	Planificar la Hoja de Ruta en coordinación con el mensajero atendiendo los pedidos del personal y priorizando actividades claves para la empresa	5	4	3	17

SECUNDARIAS					
Son las actividades complementarias que realiza el cargo; es decir, el reflejo de cómo el puesto lleva a cabo la misión encomendada.					
Funciones		FR	COMPL	C/E	F+(COMPL*C/E)
1	Actualizar la base de datos de mantenimiento de los vehículos de la empresa para reportarlo a su jefe inmediato superior	3	3	2	9
2	Proveer a la empresa suministros de oficina y de limpieza, adquiriendo los mismos de forma oportuna y planificando el abastecimiento.	3	4	2	11
3	Apoyar al personal ejecutivo con tareas que le sean encomendadas tales como copiados, anillados, escaneados y demás actividades operativas.	5	2	1	7
4	Apoyar a las operaciones de la empresa en cuanto a mantenimiento de las instalaciones, limpieza de las áreas sociales y atención a visitantes	5	3	2	11
Indicadores					
Nombre		Cálculo		Parámetro aceptado	
Comportamiento laboral		No. De llamados de atención registrados por el área de Talento Humano dentro de un periodo		1	
Liquidación oportuna de caja		Conteo de No. De días en el periodo en el que se ha quedado sin fondos en caja chica por no liquidarla a tiempo		2	
Abastecimiento de suministros		Conteo de No. De quejas de personal por falta de suministros en		3	
7. Autoridad:					
Decisiones tomadas por sí mismo y sin consultar con el jefe			Decisiones que requieren la aprobación previa del jefe		
Aceptación de sustentos de caja chica			Desembolsos mayores a 30 dólares de caja chica		
Mecanismos de envío de documentos			Órdenes de compra de suministros		
8. Tiempo de Adaptación al Cargo:					
2 meses					
9. Competencias Organizacionales		Nivel			
		Bajo	Mediano	Alto	
Liderazgo		<input checked="" type="checkbox"/>			
Manejo de conflictos				<input checked="" type="checkbox"/>	
Prudencia				<input checked="" type="checkbox"/>	
Trabajo en Equipo				<input checked="" type="checkbox"/>	
Innovación			<input checked="" type="checkbox"/>		
Enfoque de resultados				<input checked="" type="checkbox"/>	

10. Competencias Técnicas	Nivel		
	Bajo	Mediano	Alto
Comunicación Oral			<input checked="" type="checkbox"/>
Relaciones Interpersonales			<input checked="" type="checkbox"/>
Organización en el trabajo			<input checked="" type="checkbox"/>
Orientación al cliente			<input checked="" type="checkbox"/>
Orientación al servicio			<input checked="" type="checkbox"/>
Planificación		<input checked="" type="checkbox"/>	

11. Características Adicionales del Cargo			
<div>LUGAR DE TRABAJO</div> <input checked="" type="checkbox"/> Interior <input type="checkbox"/> Exterior <input type="checkbox"/> En campo - sitio	<div>HORARIO DE</div> <input checked="" type="checkbox"/> De Oficina <input type="checkbox"/> Turno <input type="checkbox"/> Por Proyecto	<div>DISPONIBILIDAD DE TIEMPO</div> <input type="checkbox"/> No Aplica <input type="checkbox"/> Total <input checked="" type="checkbox"/> Obligatorio	<div>DISPONIBILIDAD DE</div> <input checked="" type="checkbox"/> No Aplica <input type="checkbox"/> Nacional <input type="checkbox"/> Internacional

12. Responsabilidad de la persona	13. Discapacidad
<input checked="" type="checkbox"/> Sobre dinero <input type="checkbox"/> Sobre resultados <input type="checkbox"/> Sobre equipos <input type="checkbox"/> Sobre personas <input checked="" type="checkbox"/> Sobre información	El cargo puede ser asumido por un discapacitado SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>

Detalle de Responsabilidades	Tipo de Discapacidad
La recepcionista es responsable de la administración de los fondos de caja chica y su debido respaldo, además es responsable sobre la información de la empresa que ofrece a las personas que se comunican.	Discapacidad física
	Discapacidad Intelectual
	Discapacidad auditiva y/o visual
	Discapacidad de Lenguaje
	Discapacidad psicológica

AUDIO, VIDEO Y COMUNICACIONES CIA. LTDA.



PERFIL DEL CARGO

DESCRIPCIÓN DEL CARGO		Código DA2	
1. Identificación del Cargo:			
Nombre del Cargo:	ASISTENTE ADMINISTRATIVO Y DE RR.HH.		
Área: Administrativa	Cargo al que Reporta: Jefe Administrativo	Ciudad: Quito	Número de Cargos: 1
Departamento: Administrativo	Supervisa a:		
Naturaleza del Cargo: Operativo	Nivel Funcional Organizacional: Operativo		
2. Organigrama Ubicación Cargo:			
<pre> graph TD JA[Jefe Administrativo] --> AA[Asistente Administrativo y de RR.HH.] </pre>			
3. Descripción General del Cargo:			
<p>Es el propósito principal de la posición; es decir, la razón de ser del puesto en función de su contribución global a la organización.</p> <p>Brinda soporte a las actividades administrativas que realiza su jefe inmediato, supervisa y genera reportes sobre las actividades del personal del área administrativa para asegurar que los procesos sean realizados de manera eficiente. Además, gestiona procesos relacionados con el Talento Humano de la organización, para asegurar que las condiciones laborales favorezcan no solo a los trabajadores sino también a la consecución de los objetivos organizacionales</p>			
4. PERFIL DEL CARGO			
Educación y Experiencia			
Nivel Mínimo de Estudios	Carrera	Experiencia Laboral en el Cargo o Similares	
<input type="radio"/> Bachiller <input type="radio"/> Primeros años universidad <input type="radio"/> Carrera media <input checked="" type="radio"/> Últimos años <input type="radio"/> Egresado <input type="radio"/> Carrera concluida	Ingeniería Comercial Administración de Empresas Psicología Industrial Especialización, Posgrado, Maestría	<input type="radio"/> De 0 a 6 meses <input checked="" type="radio"/> De 6 meses a 1 año <input type="radio"/> De 1 a 2 años <input type="radio"/> De 3 a 5 años <input type="radio"/> De 6 a 8 años <input type="radio"/> Mas de 8 años	



Conocimientos Técnicos Requeridos		Nivel Requerido			
		Bajo	Mediano	Alto	
Uso de herramientas de Microsoft Office (Word, Excel)				X	
Conocimiento Administrativos				X	
Conocimiento de Manejo y Administración de Talento Humano por competencias				X	
Conocimientos Técnicos Deseables					
Conocimiento de Inglés			X		
5. FUNCIONES GENERALES:					
Son las actividades y las responsabilidades que realiza todo colaborador.					
1	Promover un buen clima laboral que fortalezca el cumplimiento de la misión y visión de la empresa.				
2	Utilizar adecuadamente los canales formales de comunicación para la correcta transmisión de información.				
3	Mantener en absoluta confidencialidad las políticas, normas, planes, precios, proyectos y estrategias, sueldos, procedimientos y demás información interna de la empresa, sus directivos y sus colaboradores.				
4	Cumplir con las tareas y labores asignadas a su cargo de manera eficiente, eficaz y oportuna.				
5	Cumplir con las demás funciones y responsabilidades asignadas por su jefe inmediato o superiores, enmarcadas en el ámbito de su competencia.				
6	Ayudar en la optimización de procesos internos y en relaciones externas				
6. ACTIVIDADES					
PRINCIPALES					
Son las actividades principales que realiza el cargo; es decir, el reflejo de cómo el puesto lleva a cabo la misión encomendada.					
Funciones		FR	COMP	C/E	F+(COMP*C E)
1	Supervisar las actividades desempeñadas por recepción, mensajería y bodega para poder reportar posibles irregularidades a la jefatura Administrativa.	5	4	3	17
2	Realizar y llevar un control de la nómina de trabajadores, junto con el departamento financiero para que la empresa cuente con información actualizada sobre su personal.	4	5	3	19
3	Manejar roles de pago y asegurar que los mismos se encuentren correctamente realizados. Debe entregarlos a satisfacción de cada uno de los trabajadores	4	5	3	19
4	Manejar conflictos que puedan suscitarse en las relaciones del personal, así mismo, debe informarse y colaborar en el caso de que algún trabajador presente conflictos externos al lugar de trabajo, en la medida que sea posible	5	5	3	20
5	Manejar y registrar debidamente los procesos contractuales del personal con las respectivas entidades de control, velando por que la empresa cumpla las debidas regulaciones laborales.	5	5	3	20

SECUNDARIAS					
Son las actividades principales que realiza el cargo; es decir, el reflejo de cómo el puesto lleva a cabo la misión encomendada.					
Funciones		FR	COMP	C/E	F+(COMP*C E)
1	Apoyar a la Jefatura Administrativa con actividades operativas que le sean encomendadas.	5	4	3	17
2	Organizar y programas eventos de capacitación para el personal de la empresa, acogiéndose a las necesidades de generación de competencias que pueda tener la organización	3	4	2	11
3	Organizar eventos internos de la empresa dirigidos al personal para de esta manera velar por el entorno laboral existente en la organización	3	4	2	11
4	Generar certificados y comunicados de personal según le sean solicitados.	5	3	2	11
5	Cumplir con los procesos y políticas de la empresa en cuanto a la gestión del Talento Humano para que de esta manera la organización pueda contar con el mejor personal disponible.	5	3	3	14
Indicadores					
Nombre		Cálculo		Parámetro aceptado	
Capacitaciones realizadas		Promedio de calificación de las capacitaciones dadas en el periodo		8,5	
Conflictos con autoridades laborales registrados (Ministerio de Trabajo, IESS)		Conteo de No. De conflictos registrados con autoridades en materia laboral en el periodo		1	
Tomar en consideración los indicadores para el área de Talento Humano establecidos en el presente trabajo.					
7. Autoridad:					
Decisiones tomadas por sí mismo y sin consultar con el jefe			Decisiones que requieren la aprobación previa del jefe		
Estrategias para manejar conflictos en relaciones de trabajo entre trabajadores			Presupuesto para planificación de eventos y programas de capacitación		
			Cambios o descuentos en roles de pago de los trabajadores		
8. Tiempo de Adaptación al Cargo:					
3 meses					
9. Competencias Organizacionales			Nivel		
			Bajo	Mediano	Alto
Liderazgo				<input checked="" type="checkbox"/>	
Manejo de conflictos					<input checked="" type="checkbox"/>
Prudencia					<input checked="" type="checkbox"/>
Trabajo en Equipo					<input checked="" type="checkbox"/>
Innovación				<input checked="" type="checkbox"/>	
Enfoque de resultados					<input checked="" type="checkbox"/>

10. Competencias Técnicas	Nivel		
	Bajo	Mediano	Alto
Comunicación Escrita		X	
Relaciones Interpersonales			X
Organización en el trabajo			X
Orientación al servicio			X
Empatía			X
Atención a las normas			X

11. Características Adicionales del Cargo			
<div>LUGAR DE TRABAJO</div> <input checked="" type="checkbox"/> Interior <input type="checkbox"/> Exterior <input type="checkbox"/> En campo - sitio	<div>HORARIO DE TRABAJO</div> <input checked="" type="checkbox"/> De Oficina <input type="checkbox"/> Turno <input type="checkbox"/> Por Proyecto	<div>DISPONIBILIDAD DE TIEMPO</div> <input type="checkbox"/> No Aplica <input type="checkbox"/> Total <input checked="" type="checkbox"/> Obligatorio	<div>DISPONIBILIDAD DE VIAJAR</div> <input checked="" type="checkbox"/> No Aplica <input type="checkbox"/> Nacional <input type="checkbox"/> Internacional

12. Responsabilidad de la persona	13. Discapacidad	
<input type="checkbox"/> Sobre dinero <input type="checkbox"/> Sobre resultados <input type="checkbox"/> Sobre equipos <input checked="" type="checkbox"/> Sobre personas <input checked="" type="checkbox"/> Sobre información	El cargo puede ser asumido por un discapacitado SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
	% de discapacidad:	
Detalle de Responsabilidades	Tipo de Discapacidad	
El Asistente Administrativo y de RR.HH. tiene responsabilidad sobre el ambiente laboral y el personal de la empresa, además tiene acceso y responsabilidad sobre la información del personal.	Discapacidad física	X
	Discapacidad Intelectual	
	Discapacidad auditiva y/o visual	X
	Discapacidad de Lenguaje	X
	Discapacidad psicológica	

AUDIO, VIDEO Y COMUNICACIONES CIA.		 ADVICOM Tecnologías & Innovaciones	
		PERFIL DEL CARGO	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		Código DA5	
1. Identificación del Cargo:			
Nombre del Cargo:	BODEGUERO		
Área: Administrativa	Cargo al que Reporta: Jefe Administrativo	Ciudad: Quito	Número de Cargos: 1
Departamento: Administrativo	Supervisa a:		
Naturaleza del Cargo: Operativo	Nivel Funcional Organizacional: Operativo		
2. Organigrama Ubicación Cargo:			
			
3. Descripción General del Cargo:			
Es el propósito principal de la posición; es decir, la razón de ser del puesto en función de su contribución global a la organización.			
Recibe, manipula, almacena y resguarda los equipos y materiales que llegan y salen de las bodegas de la empresa, ayudando a mantener un mejor control de inventarios y cumpliendo siempre con las normas de seguridad y políticas establecidas por la organización			
4. PERFIL DEL CARGO			
Educación y Experiencia			
Nivel Mínimo de Estudios	Carrera	Experiencia Laboral en el Cargo o Similares	
<input checked="" type="radio"/> Bachiller <input checked="" type="radio"/> Primeros años universidad <input type="radio"/> Carrera media <input type="radio"/> Últimos años <input type="radio"/> Egresado <input type="radio"/> Carrera concluida	Bachiller en Tecnología o Técnico en manejo de Bodega <hr/> Especialización, Posgrado, Maestría	<input type="radio"/> De 0 a 6 meses <input checked="" type="radio"/> De 6 meses a 1 año <input type="radio"/> De 1 a 2 años <input type="radio"/> De 3 a 5 años <input type="radio"/> De 6 a 8 años <input type="radio"/> Mas de 8 años	

Conocimientos Técnicos Requeridos		Nivel Requerido			
		Bajo	Mediano	Alto	
Uso de herramientas de Microsoft Office (Word, Excel)			X		
Administración de Bodegas e Inventarios				X	
Conocimiento de partes y piezas eléctricas			X		
Conocimientos Técnicos Deseables					
Conocimiento Administrativo		X			
5. FUNCIONES GENERALES:					
Son las actividades y las responsabilidades que realiza todo colaborador.					
1	Promover un buen clima laboral que fortalezca el cumplimiento de la misión y visión de la empresa.				
2	Utilizar adecuadamente los canales formales de comunicación para la correcta transmisión de información.				
3	Mantener en absoluta confidencialidad las políticas, normas, planes, precios, proyectos y estrategias, sueldos, procedimientos y demás información interna de la empresa, sus directivos y sus colaboradores.				
4	Cumplir con las tareas y labores asignadas a su cargo de manera eficiente, eficaz y oportuna.				
5	Cumplir con las demás funciones y responsabilidades asignadas por su jefe inmediato o superiores, enmarcadas en el ámbito de su competencia.				
6	Ayudar en la optimización de procesos internos y en relaciones externas				
6. ACTIVIDADES					
PRINCIPALES					
Son las actividades principales que realiza el cargo; es decir, el reflejo de cómo el puesto lleva a cabo la misión encomendada.					
Funciones		FR	COMP	C/E	F+(COMP*CE)
1	Despachar de manera oportuna el material que le sea solicitado por el personal técnico, respaldado debidamente con una orden de trabajo y un listado de material aprobado por la coordinación técnica.	5	4	3	17
2	Inventariar los materiales y equipos que se encuentran tanto almacenados en bodega como distribuidos entre el personal de la empresa. El inventario incluye los activos fijos de la empresa	3	5	3	18
3	Recibir materiales y equipos nuevos que llegan a la empresa de mano de los proveedores, rigiéndose a una orden de compra establecida y la factura entregada por el departamento financiero para comprobar el buen estado de los objetos que recibe.	5	4	3	17
4	Realizar reportes mensuales de los faltantes que se registren en bodega en cuanto a materiales que no han sido retornados para determinar la causa de dichas faltas y tomar acciones junto con la jefatura Administrativa	4	5	3	19

SECUNDARIAS					
Son las actividades complementarias que realiza el cargo; es decir, el reflejo de cómo el puesto lleva a cabo la misión encomendada.					
Funciones		FR	COMP	C/E	F+(COMP*CE)
1	Clasificar y mantener en orden las herramientas y materiales eléctricos que le son devueltos por el personal técnico una vez concluido el trabajo para los que fueron dispuestos	5	4	2	13
2	Empacar y acondicionar los equipos y materiales que deban ser enviados por transporte a distintas provincias del Ecuador para evitar daños o mal trato del mismo	5	3	3	14
3	Registrar en el sistema de inventarios y contables los ingresos y egresos de equipos y materiales de bodega	5	3	2	11
4	Realizar trámites de matriculación vehicular para la flota de la empresa en las fechas y tiempos determinados por la ley.	1	3	2	7
5	Mantener el orden y la limpieza del área de bodega.	5	3	2	11
Indicadores					
Nombre		Cálculo		Parámetro aceptado	
Control de herramientas e instrumentación		Faltantes registrados / Total de despachos de herramientas		0	
Material despachado a tiempo según CRM		No.de despachos realizados a tiempo según CRM / No. Total de despachos registrados		0,9	
Bodegaje efectivo		No. De herramientas e instrumentos dañados en bodega / Total inventario de herramientas e instrumentos		0,15	
7. Autoridad:					
Decisiones tomadas por sí mismo y sin consultar con el jefe			Decisiones que requieren la aprobación previa del jefe		
Manera de organizar la bodega, distribución de los artículos			Ingresos y egresos de materiales de bodega		
Empacado y embalado de artículos para transporte			Eliminación de artículos de bodega		
8. Tiempo de Adaptación al Cargo:					
3 meses					
9. Competencias Organizacionales			Nivel		
			Bajo	Mediano	Alto
Liderazgo			<input checked="" type="checkbox"/>		
Manejo de conflictos				<input checked="" type="checkbox"/>	
Prudencia					<input checked="" type="checkbox"/>
Trabajo en Equipo				<input checked="" type="checkbox"/>	
Innovación				<input checked="" type="checkbox"/>	
Enfoque de resultados				<input checked="" type="checkbox"/>	

10. Competencias Técnicas		Nivel		
		Bajo	Mediano	Alto
Atención a detalles				X
Fiscalización				X
Organización en el trabajo				X
Orientación al servicio				X
11. Características Adicionales del Cargo				
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: 22%;">LUGAR DE TRABAJO</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: 22%;">HORARIO DE</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: 22%;">DISPONIBILIDAD DE TIEMPO</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: 22%;">DISPONIBILIDAD DE VIAJAR</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 10px;"> <div style="width: 22%;"> <input checked="" type="checkbox"/> Interior <input type="checkbox"/> Exterior <input type="checkbox"/> En campo - sitio </div> <div style="width: 22%;"> <input checked="" type="checkbox"/> De Oficina <input type="checkbox"/> Turno <input type="checkbox"/> Por Proyecto </div> <div style="width: 22%;"> <input type="checkbox"/> No Aplica <input type="checkbox"/> Total <input checked="" type="checkbox"/> Obligatorio </div> <div style="width: 22%;"> <input checked="" type="checkbox"/> No Aplica <input type="checkbox"/> Nacional <input type="checkbox"/> Internacional </div> </div>				
12. Responsabilidad de la persona		13. Discapacidad		
<input type="checkbox"/> Sobre dinero <input type="checkbox"/> Sobre resultados <input checked="" type="checkbox"/> Sobre equipos		<input type="checkbox"/> Personas <input checked="" type="checkbox"/> Sobre información El cargo puede ser asumido por un discapacitado SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> % de discapacidad:		
Detalle de Responsabilidades		Tipo de Discapacidad		
El bodeguero es responsable sobre los equipos que ingresan a bodega y de su correcto despacho. Además es responsable de la información de costos y de características de los equipos que recibe.		Discapacidad física		
		Discapacidad Intelectual		
		Discapacidad auditiva y/o visual		
		Discapacidad de Lenguaje		
		Discapacidad psicológica		

AUDIO, VIDEO Y COMUNICACIONES CIA.



PERFIL DEL CARGO

DESCRIPCIÓN DEL CARGO		Código DC2	
1. Identificación del Cargo:			
Nombre del Cargo:	VENDEDOR		
Área: Comercial	Cargo al que Reporta: Jefe Comercial	Ciudad: Quito	Número de Cargos: 1
Departamento: Comercial	Supervisa a:		
Naturaleza del Cargo: Operativo	Nivel Funcional Organizacional: Operativo		
2. Organigrama Ubicación Cargo:			
<pre> graph TD JC[Jefe Comercial] --- V[Vendedor] </pre>			
3. Descripción General del Cargo:			
Es el propósito principal de la posición; es decir, la razón de ser del puesto en función de su contribución global a la organización.			
Es el responsable del acercamiento, contacto y asesoramiento con clientes y posibles clientes de la empresa, con los cuales debe utilizar técnicas, estrategias y recursos que conduzcan a que el cliente busque adquirir los productos y servicios ofertados por la empresa. Atiende las inquietudes, solicitudes y quejas de los clientes ya existentes a la vez que ofrece información a los posibles clientes. Su misión es aportar al crecimiento económico y de mercado de la organización, en conjunto con la Jefatura Comercial			
4. PERFIL DEL CARGO			
Educación y Experiencia			
Nivel Mínimo de Estudios	Carrera	Experiencia Laboral en el Cargo o Similares	
<input type="radio"/> Bachiller	Ingeniería en Ventas Ingeniería en Marketing	<input type="radio"/> De 0 a 6 meses	
<input type="radio"/> Primeros años universidad		<input type="radio"/> De 6 meses a 1 año	
<input type="radio"/> Carrera media	Especialización, Posgrado, Maestría	<input type="radio"/> De 1 a 2 años	
<input type="radio"/> Últimos años		<input checked="" type="radio"/> De 3 a 5 años	
<input checked="" type="radio"/> Egresado	Postgrado en Ventas y Negociación	<input type="radio"/> De 6 a 8 años	
<input type="radio"/> Carrera concluida		<input type="radio"/> Mas de 8 años	


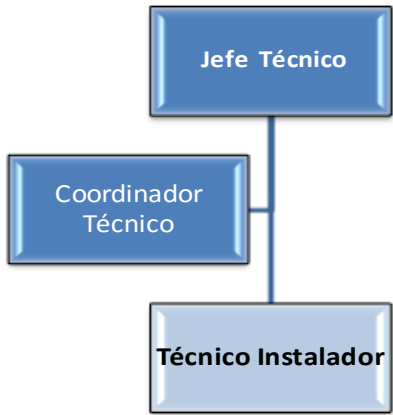
Conocimientos Técnicos Requeridos		Nivel Requerido			
		Bajo	Mediano	Alto	
Uso de herramientas de Microsoft Office (Word, Excel)			X		
Estrategias de Ventas y Negociación				X	
Realización de Cotizaciones			X		
Conocimiento de Inglés			X		
Conocimientos Técnicos Deseables					
Conocimiento de artes y piezas para comunicación Telecomunicación y Radiodifusión			X		
5. FUNCIONES GENERALES:					
Son las actividades y las responsabilidades que realiza todo colaborador.					
1	Promover un buen clima laboral que fortalezca el cumplimiento de la misión y visión de la empresa.				
2	Utilizar adecuadamente los canales formales de comunicación para la correcta transmisión de información.				
3	Mantener en absoluta confidencialidad las políticas, normas, planes, precios, proyectos y estrategias, sueldos, procedimientos y demás información interna de la empresa, sus directivos y sus colaboradores.				
4	Cumplir con las tareas y labores asignadas a su cargo de manera eficiente, eficaz y oportuna.				
5	Cumplir con las demás funciones y responsabilidades asignadas por su jefe inmediato o superiores, enmarcadas en el ámbito de su competencia.				
6	Ayudar en la optimización de procesos internos y en relaciones externas				
6. ACTIVIDADES					
PRINCIPALES					
Son las actividades principales que realiza el cargo; es decir, el reflejo de cómo el puesto lleva a cabo la misión encomendada.					
Funciones		FR	COMP	C/E	FR+(COMPL*CE)
1	Visitar y mantener contacto con los clientes que la empresa ya posee, para de esta manera determinar sus necesidades, atender sus requerimientos y brindar información oportuna en cuanto a productos y servicios brindados	5	5	3	20
2	Generar ofertas y cotizaciones para clientes y posibles clientes de acuerdo a sus requerimientos, coordinando con el área financiera los costos y con la asesoría técnica para generar soluciones técnicas	5	5	3	20
3	Negociar con clientes los términos de venta, plazos de entrega y precios de los contratos que busque cerrar para conseguir condiciones favorables tanto para la empresa como para su clientela.	5	5	3	20
4	Participar en procesos de contratación pública, siendo el líder en la conformación y generación de las ofertas	5	5	3	20
5	Brindar atención al cliente y servicio post ventas para de esta manera determinar niveles de satisfacción e inconformidades que permitan a la empresa mejorar sus procesos y volverse más eficiente	5	5	3	20

SECUNDARIAS					
Son las actividades complementarias que realiza el cargo; es decir, el reflejo de cómo el puesto lleva a cabo la misión encomendada.					
Funciones		FR	COMP	C/E	FR+(COMPL*CE)
1	Generar listados de cada proyecto vendido, indicando los equipos, materiales y accesorios vendidos, lo cual permite al resto de áreas planificar para la ejecución del mismo	5	4	3	17
2	Elaborar reportes a la Jefatura Comercial sobre las ventas realizadas, cumplimientos de objetivos de metas y posibles nuevos mercados	4	3	2	10
3	Apoyar al área financiera en el proceso de cobranza de los proyectos que haya vendido	4	4	2	12
4	Visitar empresas que impliquen nuevas áreas de negocio para la empresa, presentando a la misma de manera formal y creativa.	5	4	3	17
5	Representar a la empresa en eventos comerciales tales como exposiciones, casas abiertas, ferias de negocios y demás ocasiones que impliquen una posibilidad de expansión de mercados	3	4	2	11
Indicadores clave:					
Nombre		Cálculo		Parámetro aceptado	
Efectividad al cotizar		No. De cotizaciones concretadas / No. Cotizaciones realizadas		0,7	
Ventas realizadas en el periodo		ventas realizadas en el periodo / Ventas presupuestadas para el periodo		0,8	
Incremento en clientes		Cuento de nuevos clientes contactados en el periodo		2	
7. Autoridad:					
Decisiones tomadas por sí mismo y sin consultar con el jefe		Decisiones que requieren la aprobación previa del jefe			
Determinar a qué clientes visitar y su priorización		Cambios en presupuestos para reuniones y atenciones a clientes			
Elaboración de ofertas comerciales		Cambios en términos contractuales			
8. Tiempo de Adaptación al Cargo:					
3 meses					
9. Competencias Organizacionales		Nivel			
		Bajo	Mediano	Alto	
Liderazgo			<input checked="" type="checkbox"/>		
Manejo de conflictos				<input checked="" type="checkbox"/>	
Prudencia				<input checked="" type="checkbox"/>	
Trabajo en Equipo				<input checked="" type="checkbox"/>	
Innovación				<input checked="" type="checkbox"/>	
Enfoque de resultados				<input checked="" type="checkbox"/>	

10. Competencias Técnicas	Nivel		
	Bajo	Mediano	Alto
Comunicación Oral y Escrita			<input checked="" type="checkbox"/>
Relaciones Interpersonales			<input checked="" type="checkbox"/>
Organización en el trabajo			<input checked="" type="checkbox"/>
Trabajo bajo presión		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Orientación al cliente			<input checked="" type="checkbox"/>
Empatía			<input checked="" type="checkbox"/>
Capacidad de Negociación			<input checked="" type="checkbox"/>

11. Características Adicionales del Cargo			
<div>LUGAR DE TRABAJO</div> <input checked="" type="checkbox"/> Interior <input checked="" type="checkbox"/> Exterior <input type="checkbox"/> En campo - sitio	<div>HORARIO DE</div> <input checked="" type="checkbox"/> De Oficina <input type="checkbox"/> Turno <input type="checkbox"/> Por Proyecto	<div>DISPONIBILIDAD DE TIEMPO</div> <input type="checkbox"/> No Aplica <input type="checkbox"/> Total <input checked="" type="checkbox"/> Obligatorio	<div>DISPONIBILIDAD DE VIAJAR</div> <input checked="" type="checkbox"/> No Aplica <input checked="" type="checkbox"/> Nacional <input type="checkbox"/> Internacional

12. Responsabilidad de la persona	13. Discapacidad
<input checked="" type="checkbox"/> Sobre dinero <input checked="" type="checkbox"/> Sobre resultados <input type="checkbox"/> Sobre equipos <input type="checkbox"/> Sobre personas <input checked="" type="checkbox"/> Sobre información	El cargo puede ser asumido por un discapacitado SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/>
Detalle de Responsabilidades	Tipo de Discapacidad
El vendedor tiene responsabilidad sobre los fondos que le son asignados para visitas a clientes, también por el cumplimiento de sus metas de venta y sobre la información de equipos, proveedores y proyectos de la empresa	Discapacidad física
	Discapacidad Intelectual
	Discapacidad auditiva y/o visual
	Discapacidad de Lenguaje
	Discapacidad psicológica

AUDIO, VIDEO Y COMUNICACIONES CIA.		 ADVICOM Tecnologías & Innovaciones	
PERFIL DEL CARGO			
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		Código DT3	
1. Identificación del Cargo:			
Nombre del Cargo:	TÉCNICO INSTALADOR		
Área: Técnico	Cargo al que Reporta: Jefe Técnico	Ciudad: Quito	Número de Cargos: 1
Departamento: Técnico	Supervisa a:		
Naturaleza del Cargo: Operativo	Nivel Funcional Organizacional: Operativo		
2. Organigrama Ubicación Cargo:			
 <pre> graph TD JT[Jefe Técnico] --- CT[Coordinador Técnico] JT --- TI[Técnico Instalador] </pre>			
3. Descripción General del Cargo:			
Es el propósito principal de la posición; es decir, la razón de ser del puesto en función de su contribución global a la organización.			
Es el encargado de llevar a la práctica y ejecutar las soluciones técnicas que la empresa debe implementar para satisfacer a sus clientes. Utiliza sus conocimientos técnicos para manipular, instalar y lograr que los equipos solicitados funcionen de acuerdo a los parámetros que le son solicitados y de esta manera contribuye de manera directa a la generación de valor de la empresa y a la consecución de sus objetivos principales.			
4. PERFIL DEL CARGO			
Educación y Experiencia			
Nivel Mínimo de Estudios	Carrera	Experiencia Laboral en el Cargo o Similares	
<input type="radio"/> Bachiller <input type="radio"/> Primeros años universidad <input type="radio"/> Carrera media <input type="radio"/> Últimos años <input type="radio"/> Egresado <input checked="" type="radio"/> Carrera concluida	* Ingeniería Eléctrica * Ingeniería en Electrónica * Ingeniería en Especialización, Posgrado, Maestría	<input type="radio"/> De 0 a 6 meses <input type="radio"/> De 6 meses a 1 año <input checked="" type="radio"/> De 1 a 2 años <input type="radio"/> De 3 a 5 años <input type="radio"/> De 6 a 8 años <input type="radio"/> Mas de 8 años	

Conocimientos Técnicos Requeridos		Nivel Requerido			
		Bajo	Mediano	Alto	
Uso de herramientas de Microsoft Office (Word, Excel)			X		
Conocimiento de Transmisión de Radiofrecuencia (RF)				X	
Conocimientos de Tecnologías de Grabación, Edición de Video y Audio			X		
Conocimientos de Tecnologías Radiodifusión, Redes de datos, IP, Inalámbricos, Satelitales, Fibra Optica y Telecomunicaciones				X	
Conocimientos Técnicos Deseables					
Conocimiento de Inglés			X		
5. FUNCIONES GENERALES:					
Son las actividades y las responsabilidades que realiza todo colaborador.					
1	Promover un buen clima laboral que fortalezca el cumplimiento de la misión y visión de la empresa.				
2	Utilizar adecuadamente los canales formales de comunicación para la correcta transmisión de información.				
3	Mantener en absoluta confidencialidad las políticas, normas, planes, precios, proyectos y estrategias, sueldos, procedimientos y demás información interna de la empresa, sus directivos y sus colaboradores.				
4	Cumplir con las tareas y labores asignadas a su cargo de manera eficiente, eficaz y oportuna.				
5	Cumplir con las demás funciones y responsabilidades asignadas por su jefe inmediato o superiores, enmarcadas en el ámbito de su competencia.				
6	Ayudar en la optimización de procesos internos y en relaciones externas				
6. ACTIVIDADES					
PRINCIPALES					
Son las actividades principales que realiza el cargo; es decir, el reflejo de cómo el puesto lleva a cabo la misión encomendada.					
Funciones		COMP	CONS	VA	F+(COMP*CE)
1	Intalar los equipos y componentes que le sean asignados de acuerdo a los proyectos que ejecuta la empresa, los cuales deben estar debidamente detallados en una orden de trabajo generada por su superior	5	5	3	20
2	Dar mantenimiento tanto preventivo como correctivo en las diferentes instalaciones y ubicaciones en donde se encuentren instalados equipos de la empresa, rigiéndose a la planificación hecha por la coordinación técnica	5	5	3	15
3	Calibrar equipos que le sean asignando, aplicando sus conocimientos y utilizando de manera pertinente las herramientas que sean necesarias.	5	5	3	15

4	Realizar mediciones constantes de los parámetros que deben cumplir los equipos que han sido instalados por la empresa y con los que se brinda servicio a los clientes.	5	5	3	15
5	Realizar Estudios de Ingeniería que le sean solicitados para determinar las condiciones en las que se encuentran las localidades en las que se desea realizar instalaciones y de esta manera, el departamento comercial podrá generar cotizaciones reales	5	5	3	15
6	Brindar atención emergente en el caso de daños o imperfecciones en instalaciones de los clientes.	5	5	3	15

SECUNDARIAS

Son las actividades principales que realiza el cargo; es decir, el reflejo de cómo el puesto lleva a cabo la misión encomendada.

Funciones		COMP	CONS	VA	F+(COMP*CE)
1	Emitir informes de las actividades desempeñadas en cada uno de los proyectos de instalación que le sean asignados para que tanto la coordinación técnica como la jefatura del departamento tengan información sobre el estado de los trabajos realizados.	4	4	3	12
2	Monitorear las señales de canales de televisión y radios de los clientes de la empresa para detectar fallas y poder actuar de manera oportuna ante cualquier eventualidad	5	3	2	6
3	Revisar las herramientas, partes y piezas que necesita llevar al momento de realizar un trabajo asignado, debe generar un listado de materiales y herramientas necesarias y asegurarse de contar con las mismas. De igual manera, deber cuidarlas y preservarlas ya que son parte de los activos de la organización	5	3	2	6

Indicadores clave:

Nombre	Cálculo	Parámetro aceptado
Cuidado de Herramientas y equipos	No. De herramientas dañadas por mal uso / No. De herramientas entregadas en el periodo	0
No. De órdenes de trabajo completadas a tiempo según CRM	No. De órdenes de trabajo completadas a tiempo según CRM / No. Total de órdenes generadas a su nombre	0,8
Quejas reportadas por clientes	Conteo de quejas recibidas por parte de los clientes, registradas por el coordinador técnico en el periodo	2

7. Autoridad:

Decisiones tomadas por sí mismo y sin consultar con el jefe	Decisiones que requieren la aprobación previa del jefe
Respuesta ante situaciones de emergencia, con tiempos de respuesta menores a dos horas	Cambios en Proyectos y trabajos asignados
	Cambios en Diseños de Soluciones Técnicas

8. Tiempo de Adaptación al Cargo:

3 meses

9. Competencias Organizacionales	Nivel		
	Bajo	Mediano	Alto
Liderazgo	<input checked="" type="checkbox"/>		
Manejo de conflictos			<input checked="" type="checkbox"/>
Prudencia			<input checked="" type="checkbox"/>
Trabajo en Equipo			<input checked="" type="checkbox"/>
Innovación		<input checked="" type="checkbox"/>	
Enfoque de resultados			<input checked="" type="checkbox"/>

10. Competencias Técnicas	Nivel		
	Bajo	Mediano	Alto
Comunicación Escrita			x
Conocimientos Técnicos			x
Organización en el trabajo			x
Trabajo bajo presión			x
Atención a detalles			x

11. Características Adicionales del Cargo			
<div>LUGAR DE TRABAJO</div> <input checked="" type="checkbox"/> Interior <input checked="" type="checkbox"/> Exterior <input checked="" type="checkbox"/> En campo - sitio	<div>HORARIO DE</div> <input checked="" type="checkbox"/> De Oficina <input checked="" type="checkbox"/> Turno <input type="checkbox"/> Por Proyecto	<div>DISPONIBILIDAD DE TIEMPO</div> <input type="checkbox"/> No Aplica <input type="checkbox"/> Total <input checked="" type="checkbox"/> Obligatorio	<div>DISPONIBILIDAD DE VIAJAR</div> <input checked="" type="checkbox"/> No Aplica <input checked="" type="checkbox"/> Nacional <input type="checkbox"/> Internacional

12. Responsabilidad de la persona	13. Discapacidad	
<input checked="" type="checkbox"/> Sobre dinero <input checked="" type="checkbox"/> Sobre resultados <input checked="" type="checkbox"/> Sobre equipos <input type="checkbox"/> Sobre personas <input checked="" type="checkbox"/> Sobre información	El cargo puede ser asumido por un discapacitado SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/>	
Detalle de Responsabilidades	Tipo de Discapacidad	
El Técnico Instalador tiene responsabilidad sobre los fondos de viaje que se le asignan, sobre las instalaciones que realiza, las herramientas y equipos encomendados y sobre toda la información de proyectos, defectos y estrategias técnicas de la empresa	Discapacidad física	
	Discapacidad Intelectual	
	Discapacidad auditiva y/o visual	X
	Discapacidad de Lenguaje	X
	Discapacidad psicológica	

AUDIO, VIDEO Y COMUNICACIONES CIA.		 ADVICOM Tecnologías & Innovaciones	
PERFIL DEL CARGO			
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		Código GG2	
1. Identificación del Cargo:			
Nombre del Cargo:	ASISTENTE DE GERENCIA GENERAL		
Área: Gerencia	Cargo al que Reporta: Gerencia General	Ciudad: Quito	Número de Cargos: 1
Departamento: Gerencia	Supervisa a:		
Naturaleza del Cargo: Operativo	Nivel Funcional Organizacional: Operativo		
2. Organigrama Ubicación Cargo:			
 <pre> graph TD GG[Gerente General] --- AG[Asistente de Gerencia] </pre>			
3. Descripción General del Cargo:			
Es el propósito principal de la posición; es decir, la razón de ser del puesto en función de su contribución global a la organización.			
Apoyar en las labores administrativas que desempeña la Gerencia General, con el objetivo de mejorar los tiempos de respuesta dentro de la organización, facilitar el flujo de información y la provisión de recursos solicitados. Desempeña un papel de vínculo de comunicación entre la organización y su Gerente General			
4. PERFIL DEL CARGO			
Educación y Experiencia			
Nivel Mínimo de Estudios	Carrera	Experiencia Laboral en el Cargo o Similares	
<input type="radio"/> Bachiller	Ingeniería Comercial	<input type="radio"/> De 0 a 6 meses	
<input type="radio"/> Primeros años universidad	Administración de Empresas	<input checked="" type="radio"/> De 6 meses a 1 año	
<input type="radio"/> Carrera media	Comunicación Organizacional	<input type="radio"/> De 1 a 2 años	
<input checked="" type="radio"/> Últimos años	Especialización, Posgrado, Maestría	<input type="radio"/> De 3 a 5 años	
<input type="radio"/> Egresado		<input type="radio"/> De 6 a 8 años	
<input type="radio"/> Carrera concluida		<input type="radio"/> Mas de 8 años	

Conocimientos Técnicos Requeridos		Nivel Requerido			
		Bajo	Mediano	Alto	
Uso de herramientas de Microsoft Office (Word, Excel)				X	
Conocimiento Administrativo y de flujos de Información			X		
Administración por proceso			X		
Conocimiento de Inglés				X	
Conocimientos Técnicos Deseables					
Manejo de Agendas y Organización de Eventos			X		
5. FUNCIONES GENERALES:					
Son las actividades y las responsabilidades que realiza todo colaborador.					
1	Promover un buen clima laboral que fortalezca el cumplimiento de la misión y visión de la empresa.				
2	Utilizar adecuadamente los canales formales de comunicación para la correcta transmisión de información.				
3	Mantener en absoluta confidencialidad las políticas, normas, planes, precios, proyectos y estrategias, sueldos, procedimientos y demás información interna de la empresa, sus directivos y sus colaboradores.				
4	Cumplir con las tareas y labores asignadas a su cargo de manera eficiente, eficaz y oportuna.				
5	Cumplir con las demás funciones y responsabilidades asignadas por su jefe inmediato o superiores, enmarcadas en el ámbito de su competencia.				
6	Ayudar en la optimización de procesos internos y en relaciones externas				
6. ACTIVIDADES					
PRINCIPALES					
Son las actividades principales que realiza el cargo; es decir, el reflejo de cómo el puesto lleva a cabo la misión encomendada.					
Funciones		FR	COMP	C/E	F+(COMPL*C E)
1	Brindar apoyo a las funciones administrativas del Gerente General de la empresa desempeñando las tareas que le sean solicitadas	5	4	3	17
2	Manejar la agenda y compromisos de la Gerencia General coordinando los detalles de logística, movilización y materiales requeridos para las actividades que desempeñe la Gerencia General	5	4	3	17
3	Apoyar al departamento comercial en la construcción de ofertas de compras públicas aportando con certificados de proveedores e internos, documentos de la empresa y manejo del sistema de compras públicas USHAY	5	5	3	20
4	Dar seguimiento a la fase contractual de los proyectos vendidos por la empresa, redactar contratos, garantías técnicas y acuerdos de confidencialidad para negocios que la empresa inicie.	5	5	3	20

SECUNDARIAS					
Son las actividades complementarias que realiza el cargo; es decir, el reflejo de cómo el puesto lleva a cabo la misión encomendada.					
Funciones		FR	COMP	C/E	F+(COMPL*C E)
1	Mantener contacto con los principales clientes y representantes de empresas asociadas de negocios	5	4	2	13
2	Realizar y llevar control de los documentos oficiales de gerencia lo que incluye certificados, cartas oficiales, comunicados con clientes y actas de reunión de Comité	5	3	2	11
3	Realizar un seguimiento de fechas y cumplimiento de actividades de los proyectos que se encuentran en ejecución en la empresa, coordinando y solicitando información a las áreas técnica, comercial y financiera	4	5	2	14
4	Elaborar reportes semanales de las principales actividades realizadas en la empresa, principales inconvenientes y acciones tomadas, recolectando información de cada una de las jefaturas	4	5	2	14
5	Manejar la documentación legal de la empresa al igual que los documentos legales personales de la Gerencia General	5	3	2	11
6	Apoyar a la comunicación entre las jefaturas y la Gerencia General.	5	3	2	11
Indicadores					
Nombre		Cálculo		Parámetro aceptado	
Organización de la información		Documentos contractuales registrados y archivados / Total documentos contractuales recibidos		1	
No. De procesos públicos ganados		No. De procesos públicos ganados / No. De procesos en los que se participó en el periodo		0,6	
Generación de reportes		No. De reportes repetidos por errores/total de reportes emitidos		0,05	
7. Autoridad:					
Decisiones tomadas por sí mismo y sin consultar con el jefe		Decisiones que requieren la aprobación previa del jefe			
Manejo de agenda de Gerencia General		Participación en procesos publicados en el Portal de Compras Públicas			
Contenido contractual de las ofertas presentadas para procesos de compras públicas		Compra de insumos, boletos aéreos y demás que impliquen un gasto mayor a \$50			
Contenido de Informes de actividades realizadas por cada departamento de la empresa		Envío de Documentación Oficial a clientes y Entidades de Control			
8. Tiempo de Adaptación al Cargo:					
2 meses					
9. Competencias Organizacionales			Nivel		
			Bajo	Mediano	Alto
Liderazgo				<input checked="" type="checkbox"/>	
Manejo de conflictos					<input checked="" type="checkbox"/>
Prudencia					<input checked="" type="checkbox"/>
Trabajo en Equipo				<input checked="" type="checkbox"/>	
Innovación				<input checked="" type="checkbox"/>	
Enfoque de resultados				<input checked="" type="checkbox"/>	

10. Competencias Técnicas		Nivel										
		Bajo	Mediano	Alto								
Comunicación Oral y Escrita				<input checked="" type="checkbox"/>								
Relaciones Interpersonales				<input checked="" type="checkbox"/>								
Organización en el trabajo				<input checked="" type="checkbox"/>								
Trabajo bajo presión				<input checked="" type="checkbox"/>								
Orientación al servicio				<input checked="" type="checkbox"/>								
11. Características Adicionales del Cargo												
<table border="0"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">LUGAR DE TRABAJO</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">HORARIO DE</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">DISPONIBILIDAD DE TIEMPO</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">DISPONIBILIDAD DE VIAJAR</td> </tr> <tr> <td> <input checked="" type="checkbox"/> Interior <input type="checkbox"/> Exterior <input type="checkbox"/> En campo - sitio </td> <td> <input checked="" type="checkbox"/> De Oficina <input type="checkbox"/> Turno <input type="checkbox"/> Por Proyecto </td> <td> <input type="checkbox"/> No Aplica <input type="checkbox"/> Total <input checked="" type="checkbox"/> Obligatorio </td> <td> <input checked="" type="checkbox"/> No Aplica <input type="checkbox"/> Nacional <input type="checkbox"/> Internacional </td> </tr> </table>					LUGAR DE TRABAJO	HORARIO DE	DISPONIBILIDAD DE TIEMPO	DISPONIBILIDAD DE VIAJAR	<input checked="" type="checkbox"/> Interior <input type="checkbox"/> Exterior <input type="checkbox"/> En campo - sitio	<input checked="" type="checkbox"/> De Oficina <input type="checkbox"/> Turno <input type="checkbox"/> Por Proyecto	<input type="checkbox"/> No Aplica <input type="checkbox"/> Total <input checked="" type="checkbox"/> Obligatorio	<input checked="" type="checkbox"/> No Aplica <input type="checkbox"/> Nacional <input type="checkbox"/> Internacional
LUGAR DE TRABAJO	HORARIO DE	DISPONIBILIDAD DE TIEMPO	DISPONIBILIDAD DE VIAJAR									
<input checked="" type="checkbox"/> Interior <input type="checkbox"/> Exterior <input type="checkbox"/> En campo - sitio	<input checked="" type="checkbox"/> De Oficina <input type="checkbox"/> Turno <input type="checkbox"/> Por Proyecto	<input type="checkbox"/> No Aplica <input type="checkbox"/> Total <input checked="" type="checkbox"/> Obligatorio	<input checked="" type="checkbox"/> No Aplica <input type="checkbox"/> Nacional <input type="checkbox"/> Internacional									
12. Responsabilidad de la persona		13. Discapacidad										
<input type="checkbox"/> Sobre dinero <input type="checkbox"/> Sobre resultados <input type="checkbox"/> Sobre equipos		<input type="checkbox"/> Sobre personas <input checked="" type="checkbox"/> Sobre información										
		El cargo puede ser asumido por un discapacitado SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>										
Detalle de Responsabilidades		Tipo de Discapacidad										
El Asistente de Gerencia tiene acceso y responsabilidad sobre toda la información de la empresa, la cual le es entregada para reporte a Gerencia General		Discapacidad física		<input checked="" type="checkbox"/>								
		Discapacidad Intelectual		<input type="checkbox"/>								
		Discapacidad auditiva y/o visual		<input checked="" type="checkbox"/>								
		Discapacidad de Lenguaje		<input checked="" type="checkbox"/>								
		Discapacidad psicológica		<input type="checkbox"/>								

Anexo 4: Diccionario de Destrezas**DICCIONARIO DE DESTREZAS
AUDIO, VIDEO Y COMUNICACIONES CIA. LTDA.**

Para determinar las definiciones del banco de competencias tomadas en cuenta en cada Perfil de Puesto de Trabajo se han considerado distintas definiciones de varios Diccionarios de Competencias tales como “Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias: El Diccionario” de Martha Alles (Alles, Diccionario de Competencias, 2002), “Gestión por Competencias: Diccionario de Competencias” de Pablo Buol (Buol, 2008) y “Gestión de Competencias” de Luis Jara Sarazá (Jara, 2010), con la finalidad de que estas se ajusten en el mayor grado posible a la realidad de la organización.

1. **Análisis Financiero:** Capacidad para realizar un análisis lógico, estableciendo relaciones entre datos numéricos y abstractos, reconociendo la información financiera importante, buscando y coordinando los datos relevantes para el planteamiento de propuestas oportunas, la consecuencia de las mismas y la toma de decisiones eficaces que permitan mejorar la rentabilidad y situación financiera de la Organización.

Comportamientos

Alto: Presenta sus propuestas financieras incluyendo al menos dos consecuencias positivas y negativas relacionadas con una alternativa de decisión.

Medio: En sus propuestas financieras no siempre incluye un análisis de consecuencias positivas y negativas relacionadas la línea de acción sugerida.

Bajo: No presenta un análisis de consecuencias positivas y negativas relacionadas la línea de acción sugerida en sus propuestas financieras.

2. **Aptitud numérica:** Capacidad para examinar, organizar, exponer datos numéricos, de manera precisa, resaltando los más significativos y estableciendo conexiones relevantes entre ellos. Controla que la información sea correcta, detecta posibles errores en los cálculos.

Comportamientos

Alto: Expresa información haciendo uso de herramientas estadísticas y detecta errores de cálculo con facilidad.

Medio: Utiliza herramientas estadísticas para la presentación de información en ciertos casos. La información que presenta es sujeta de errores en ocasiones.

Bajo: Presenta sus informes mediante una redacción, sin números o estadísticas. No detecta errores en la información que analiza.

3. Atención a detalles: Capacidad para percibir y prestar atención a los detalles, datos y pasos a seguir necesarios para cumplir un objetivo o acción específica. Considera los detalles que implica realizar una actividad con anticipación.

Comportamientos

Alto: Utiliza técnicas y recursos para no obviar detalles que podrían impedir el cumplimiento de un objetivo de forma eficiente. No genera reprocesos.

Medio: Cumple con el objetivo a pesar de que al considerar los detalles, datos y pasos a seguir le representa un mayor esfuerzo o desperdicio de recursos.

Bajo: Su falta de atención a los detalles ha generado reprocesos, perjuicios o retrasos en el cumplimiento de las tareas que le son asignadas.

4. Atención a las normas: Capacidad para entender, aceptar y actuar dentro de las directrices y normas organizacionales y sociales. Disposición para el cumplimiento de pautas de trabajo establecidas en manuales de procedimientos, asignación de tareas, plazos, políticas de la empresa, reglamentos internos y demás directrices importantes para el respeto y el logro de objetivos comunes

Comportamientos

Alto: Acoge y practica con agrado las normas establecidas. No es sujeto de llamados de atención por el incumplimiento a las normas, políticas, procedimientos y reglamentos de la organización.

Medio: Se resiste a aplicar una norma, política, procedimiento o reglamento de la organización aunque la acepta y la práctica.

Bajo: No cumple con las normas establecidas hasta verse afectado por una sanción.

5. Autoridad: Capacidad para establecer mecanismos de supervisión, seguimiento y establecimiento de normas para el cumplimiento de procesos. Supervisión proactiva e instauración de estándares de resultados para seguir los lineamientos y objetivos propuestos.

Comportamientos

Alto: Sus colaboradores alcanzan los resultados esperados con el mínimo seguimiento necesario de su parte.

Medio: Realiza un seguimiento periódico para lograr que sus colaboradores alcancen los resultados esperados.

Bajo: Sus colaboradores no alcanzan los resultados esperados si no tienen un seguimiento y control permanente de su parte.

6. Capacitación de grupos: Capacidad para enseñar y transmitir los conocimientos para que sean puestos en práctica por otros actores. Detecta fortalezas y debilidades de sus interlocutores para adaptar la mejor estrategia al transmitir sus conocimientos.

Comportamientos

Alto: Transmite sus conocimientos utilizando un lenguaje sencillo y claro acorde al público. Demuestra seguridad de sus conocimientos.

Medio: Utiliza un lenguaje demasiado técnico para transmitir sus conocimientos lo que limita la comprensión por parte del público.

Bajo: Su lenguaje al transmitir conocimientos no es claro por lo que genera dudas sobre el tema o falta de interés del público.

7. Capacidad de Negociación: Capacidad para conseguir convenios basados en información, discusión de ideas, intercambio de información, debate de opiniones y utilización de estrategias ganar- ganar, persuadiendo a la contraparte y vendiendo la mejor idea en beneficio de objetivos comunes.

Comportamientos

Alto: Tiene facilidad de palabra, genera buenas relaciones con los demás y no descansa hasta conseguir el objetivo, tomando en cuenta los beneficios para ambas partes.

Medio: Intenta conseguir beneficios mediante la palabra pero no insiste por un largo tiempo. La mayor parte de las veces logra el objetivo sin considerar el beneficio para ambas partes.

Bajo: Al hacer sus propuestas, si recibe una respuesta negativa, desiste inmediatamente. No logra resultados.

8. Compromiso: Capacidad permanente para hacer propios los objetivos e intereses de la organización con sentimiento de orgullo y pertenencia hacia ésta, con el afán de poner a funcionar las acciones acordadas, previniendo y solucionando obstáculos que impida la consecución de objetivos a corto y largo plazo.

Comportamientos

Alto: Demuestra preocupación por la empresa, usa términos como “familia, segundo hogar, etc.” para referirse a la misma, no se molesta si debe colaborar con actividades adicionales a pesar de que no sean remuneradas.

Medio: Participa en las actividades de la empresa durante sus ocho horas de trabajo, no se ofrece de manera voluntaria para realizar actividades adicionales a menos que se lo recompense monetariamente.

Bajo: Se molesta o reniega cuando debe aportar más de lo estrictamente necesario. Evita participar en actividades que no son parte de su trabajo así estas impliquen una recompensa.

9. Comunicación Escrita: Capacidad para redactar las ideas claramente, de forma gramaticalmente correcta y transmitiendo información, instrucciones, recomendaciones, sugerencias, pensamientos y conocimientos de manera que sean entendidas por todos los miembros del equipo.

Comportamientos

Alto: Sus reportes y escritos son hechos en tiempos cortos, con una buena estructura y no generan dudas en quienes los leen.

Medio: Se toma su tiempo en hacer reportes escritos, a menudo hay que pedir aclaraciones sobre los mismos.

Bajo: Le molesta realizar trabajos escritos y al hacerlo es necesario que los explique complementariamente siempre de manera oral.

10. Comunicación Oral: Capacidad para expresar ideas o situaciones clara y eficazmente para convencer a los otros del punto de vista propio y lograr que la información pase de una persona a otra sin tergiversaciones. Habilidad para utilizar el lenguaje para expresar los pensamientos demostrando dominio de un lenguaje técnico y profesional acorde al nivel de formación, experiencia y del nivel del cargo que ocupe.

Comportamientos

Alto: Su posición al conversar es de escucha y tiene fluidez de palabra. Las personas que lo escuchan cumplen sus instrucciones sin inconvenientes.

Medio: Maneja adecuadamente el lenguaje pero a menudo se distrae en medio de conversaciones. En ocasiones sus instrucciones no son totalmente comprendidas y requieren de una explicación adicional.

Bajo: Interrumpe a los demás al conversar, saca conclusiones adelantadas y no domina el tono en el que debe expresarse lo que dificulta la comunicación.

11. Concentración: Capacidad para mantenerse firme y orientado en la ejecución de acciones y emprendimientos frente a los resultados a lograr, insistiendo en ello pese a las dificultades o distracciones, reflexionando sin perder la atención en ellas.

Comportamientos

Alto: Usa herramientas como cuadros de priorización, las distracciones del ambiente no afectan en la efectividad de su trabajo.

Medio: Ocasionalmente, las distracciones del ambiente interrumpen su trabajo lo que le causa retraso en el cumplimiento oportuno de sus objetivos.

Bajo: No puede trabajar cuando existen distracciones en el ambiente. Cualquier ruido o persona puede distraerlo de su trabajo. A menudo comete errores por falta de concentración.

12. Empatía: Capacidad para captar las necesidades de los demás, comprenderlas, hacer conexión con ellas y apoyar a encaminarlas. Genera confianza y respeto con los demás.

Comportamientos

Alto: Toma en cuenta las condiciones y sentimientos de los demás al momento de actuar o tomar decisiones.

Medio: Le toma tiempo llegar a comprender las necesidades de los demás, lo que en ocasiones dificulta una toma de decisiones objetiva.

Bajo: No muestra paciencia ni comprensión ante las condiciones y sentimientos de los demás.

13. Empoderamiento: Capacidad para motivar la creatividad, innovación y responsabilidad de los colaboradores frente a acciones y toma de decisiones. Establece objetivos de desempeño retadores, definiendo a los responsables, tiempos de cumplimiento y valorando la diversidad del equipo para mejorar el rendimiento del mismo.

Comportamientos

Alto: Da directrices claras, confía en el trabajo de su equipo. No interviene a no ser que el equipo requiera de su apoyo.

Medio: Brinda orientación al equipo, permite que tomen decisiones pero ejerce un seguimiento demasiado cercano.

Bajo: Prefiere hacer el trabajo solo para garantizar los buenos resultados. No confía en el trabajo de los demás.

14. Enfoque a resultados: Capacidad para identificar, definir y ajustar las variables que pueden afectar para la consecución de los objetivos de la empresa, definiendo opciones de viabilidad pero sin perder de vista su repercusión en niveles de calidad y eficiencia esperados. Dirige todos los actos para satisfacer las necesidades del cliente, conocimiento de la competencia y administración de procesos para no interferir en el logro de resultados.

Comportamientos

Alto: Rige su trabajo a una planificación, no se desvía de la misma y permanentemente revisa el nivel de cumplimiento de las metas.

Medio: Planifica la manera en la que deben alcanzarse resultados, sin embargo suele desviarse dicha planificación lo que retrasa el cumplimiento de metas.

Bajo: Sus objetivos suelen ser irreales o exagerados. No planifica, vive el día a día.

15. **Fiscalización y Control:** Capacidad para establecer mecanismos de supervisión, comprobación de la información, recolección de evidencias y regulación de actividades para una correcta ejecución de los procesos.

Comportamientos

Alto: Constantemente pregunta a su equipo sobre el avance de las actividades realizadas y planificadas, se involucra en el trabajo de los demás para verificar la manera en la que se están haciendo las cosas y brinda retroalimentación al equipo.

Medio: Solicita a su equipo periódicamente informes y reportes de sus actividades para verificar el estado en el que se encuentran las mismas. Brinda retroalimentación esporádica.

Bajo: No da seguimiento alguno o se olvida de las actividades que emprende o delega. No brinda retroalimentación a su equipo.

16. **Innovación:** Capacidad para modificar las cosas con soluciones nuevas y diferentes. Competencia para pensar, realizar y llevar al equipo hacia el cumplimiento de tareas nuevas e inexistentes para diseñar, rediseñar acciones, introducir nuevos productos o alternativas en la gestión empresarial conforme al mercado y generar nuevos procesos con mejores estándares de rentabilidad, eficiencia y éxito para la Organización.

Comportamientos

Alto: Aporta con soluciones creativas a los problemas que son puestas en práctica. Constantemente genera y motiva a realizar lluvias de ideas a su equipo de trabajo, respetando el aporte de todos.

Medio: Propone soluciones a los problemas cuando se le solicita que lo haga, de lo contrario, le es indiferente. No se opone a las ideas generadas por los demás.

Bajo: Prefiere realizar las cosas de la manera en la que ya están establecidas, teme o se resiste al cambio. No impulsa las ideas de su equipo de trabajo para que las mismas se lleven a cabo.

17. **Liderazgo:** Capacidad para dirigir y motivar al equipo de trabajo para lograr acciones que contribuyan con eficiencia a la consecución de objetivos. Un líder se compromete con el desarrollo, el potencial y las capacidades individuales de su personal, organizando el

trabajo bajo criterios definidos y discutidos en el grupo, dándole poder para la realización de las acciones propuestas.

Comportamientos

Alto: Persuade a los demás para seguir una dirección. Las personas son influenciadas por él en base a sus características personales y profesionales.

Medio: Su ámbito de influencia se limita a su equipo de trabajo. Le cuesta trabajo llegar a los demás.

Bajo: No logra persuadir a las personas, necesita utilizar otras estrategias para que los demás hagan lo que él quiere llevar a cabo.

18. Manejo de Conflictos: Capacidad para resolver eficazmente los desacuerdos, proponiendo alternativas y soluciones para las diferencias de ideas u opiniones, centrándose en los intereses comunes, tratando de conciliar de manera equitativa sin manipulaciones ni parcialidades.

Comportamientos

Alto: Ante un problema siempre averigua todas las versiones del mismo, reúne a todas las partes involucradas y logra resolverlo sin afectar a los demás.

Medio: Al presentarse un problema escucha las versiones e información disponible y lo resuelve de manera autónoma.

Bajo: Los problemas le abruma y su nivel de estrés sube afectando su trabajo y relaciones con los demás, es necesaria la intervención de otros para que los conflictos se resuelvan.

19. Organización en el trabajo: Capacidad para establecer eficazmente un orden apropiado que facilite la ejecución del trabajo. Prioriza acciones y procesos para conseguir resultados; da respuestas rápidas y concretas frente a situaciones diversas.

Comportamientos

Alto: Mantiene su puesto de trabajo ordenado, realiza listas de actividades y las prioriza, rara vez se olvida de realizar asuntos pendientes.

Medio: Organiza su trabajo sin considerar las prioridades por lo que no logra atender ciertos asuntos importantes y en ocasiones es sujeto de llamados de atención.

Bajo: Confía mucho en su memoria, no utiliza herramientas de apoyo como apuntes o notas por lo que continuamente dedica demasiado tiempo a asuntos no prioritarios.

20. Orientación al cliente: Capacidad para satisfacer los requerimientos y expectativas de los clientes internos y externos; para investigar, identificar y comprender las necesidades actuales y potenciales de los mismos. La orientación al cliente implica una disposición para atenderlo con un trato amable y cordial, interesándose por la persona y por la solución a sus problemas.

Comportamientos

Alto: Su preocupación se centra en identificar las necesidades de sus clientes y buscar alternativas para responder a sus expectativas; sus clientes reportan un alto grado de satisfacción.

Medio: Sabe quiénes son los clientes de la empresa y qué necesitan, los trata con cordialidad pero demora en satisfacer los requerimientos de los mismos.

Bajo: No le gusta relacionarse con clientes, evita llamadas y conversaciones con los mismos por lo que no identifica las necesidades y deriva sus clientes a un tercero.

21. Planificación: Capacidad para identificar y definir de forma eficaz las metas, fases, etapas, prioridades, tiempo de ejecución y recursos para la consecución de objetivos, a través del desarrollo de planes de acción, incluyendo los recursos necesarios y los sistemas de control. Tiene siempre presente los objetivos a lograr y la implementación de mecanismos de seguimiento, evaluación y retroalimentación.

Comportamientos

Alto: La persona genera planes tomando en cuenta todos los elementos y recursos necesarios para alcanzar objetivos. Su planificación se ajusta a la realidad y es fácilmente ejecutable.

Medio: Realiza una planificación sin tomar en cuenta los recursos, procesos, herramientas que se van a necesitar por lo que sus planes generan dudas y demoras en la ejecución.

Bajo: Realiza actividades día a día, todo le parece urgente, no planifica y cuando lo hace, sus planes no se ajustan a la realidad empresarial.

22. Prudencia: Es la capacidad de actuar con moderación en múltiples aspectos, de pensar antes de actuar en diversas situaciones, analizando los riesgos y manejar la información de manera confidencial para de esta manera evitar perjuicios a la organización.

Comportamientos

Alto: Los comentarios que hace favorecen el logro de los objetivos de la empresa y no comprometen la imagen de la misma.

Medio: En ocasiones su comportamiento frente al cliente externo ha sido cuestionado aunque demuestra lealtad y compromiso con la organización al desempeñar sus actividades.

Bajo: Bajo presión hace comentarios inapropiados por lo que las personas evitan involucrarlo en asuntos importantes. Revela información confidencial.

23. Relaciones Interpersonales: Competencia para escuchar, entender y valorar de manera empática información y ponencias de los miembros del equipo, retroalimentando oportunamente y de manera asertiva y efectiva. Asesora a los clientes, se compromete por hacer contactos y desarrollar actividades sociales con clientes internos y externos consiguiendo la fidelidad de las relaciones comerciales y la mejora de resultados.

Comportamientos

Alto: Mantiene buenas relaciones con las demás personas dentro y fuera de la empresa. Se relaciona bien con otros enfocándose tanto en aspectos de negocios como en aspectos sociales.

Medio: Genera buenas relaciones comerciales y de negocio pero le cuesta trabajo llegar a crear una relación informal o social con los demás a largo plazo.

Bajo: No le gusta conversar de temas que no sean estrictamente laborales. Su círculo de influencia es limitado.

24. Toma de Decisiones: Capacidad para generar nuevas alternativas y elegir las más adecuadas para el logro de los objetivos, basándose en un análisis de los potenciales resultados y riesgos así como posibilidades de implantación y ejecución. Capacidad para identificar cambios estratégicos necesarios, cambios en la visión del negocio y habilidad para adaptarse a los mismos.

Comportamientos

Alto: Evalúa la información existente, analiza las consecuencias y la viabilidad de las alternativas antes de tomar una decisión; sus decisiones son claras y firmes.

Medio: En ocasiones toma decisiones sin considerar los criterios técnicos de otras personas basándose únicamente en la intuición, aunque en la mayoría de los casos busca retroalimentación de terceros.

Bajo: Ante una situación se toma poco tiempo para analizar las implicaciones de una decisión, cambia de parecer con frecuencia y no toma decisiones concretas. Prefiere que alguien más asuma la “responsabilidad” de tomar la decisión.

25. Trabajo bajo presión: Habilidad para no perder la eficacia en la consecución de objetivos pese a tiempos limitados, desacuerdos y situaciones adversas, mostrando un buen desempeño a pesar de los inconvenientes presentados y situaciones de mucha exigencia. Mantenimiento estable del carácter ante la presión y/o oposición brindando respuestas adecuadas y asertivas ante situaciones de estrés.

Comportamientos

Alto: Su desempeño es alto y preciso en circunstancias de mucha exigencia. Responde con eficacia a pesar de la falta de tiempo.

Medio: Su desempeño se ve afectado al encontrarse en situaciones de presión, sin embargo es capaz de alcanzar los resultados mínimos esperados.

Bajo: La presión afecta de tal manera el desempeño que comete errores, olvida procedimientos o su trabajo es extremadamente lento.


26. Trabajo en Equipo: Capacidad para trabajar activamente con los demás por una meta común, dejando de lado la competencia o el interés personal para el éxito de las acciones del equipo.

Comportamientos

Alto: Su desempeño mejora cuando tiene que trabajar con más personas, aporta ideas y le gusta estar en compañía de los demás. Deja de lado sus intereses personales para alcanzar un objetivo común.

Medio: Consigue resultados trabajando en equipo pero se inclina a trabajar solo. Algunas tareas prefiere realizarlas individualmente. En ocasiones prioriza sus intereses personales sobre los grupales.

Bajo: No comparte la idea de trabajar en grupo, lo hace únicamente cuando se ve forzado a hacerlo. Se aleja de los grupos cuando no percibe resultados.



ADVICOM

Tecnologías & Innovaciones

Solicitud de Empleo

Código

S003

Datos de Identificación Personal

Nombres:

Apellidos:

Cédula de ciudadanía No:

Pasaporte No:

Lugar y fecha de nacimiento (dd/mm/aa):

Edad:

Sexo:

Tipo de sangre:

Dirección domicilio:

Teléfono domicilio:

Correo electrónico:

Estado civil:

Licencia de manejo:

Si

No

Tipo:

¿Posee vehículo?

Si

No

Cuentas Bancarias

Banco:

Tipo de Cta.

No.

Banco:

Tipo de Cta.

No.

Nombre de dos familiares a quien llamar en caso de emergencia

Nombre:

Parentesco:

Teléfono:

Móvil:

Nombre:

Parentesco:

Teléfono:

Móvil:

Situación Social:

Nombre del padre:

Lugar de trabajo :

Cargo:

Nombre de la madre:

Lugar de trabajo :

Cargo:

Nombre del/la cónyuge:

Lugar de trabajo :

Cargo:

No. Actual de hijos:

Hijos en espera:

Hijos con capacidad especial:

Si

No

Especifique


Nombres completos de los hijos	Fecha nacimiento (dd/mm/aa)	Edad

Estado de salud actual					
¿Padece alguna enfermedad?		Si <input type="checkbox"/>		No <input type="checkbox"/>	
		Diagnóstico: _____			
¿Se encuentra en tratamiento?		Si <input type="checkbox"/>		No <input type="checkbox"/>	
		Diagnóstico: _____			
¿Toma medicación permanentemente?		Si <input type="checkbox"/>		No <input type="checkbox"/>	
		Nombre: _____			
Alergias a medicamentos/alimentos _____					
Instrucción Formal					
	Institución	Ciudad	Año de egreso	Título	
Primaria	_____	_____	_____	_____	
Secundaria	_____	_____	_____	_____	
Técnico/Tecnológico	_____	_____	_____	_____	
Superior	_____	_____	_____	_____	
Postgrado	_____	_____	_____	_____	
Masterado	_____	_____	_____	_____	
Otros	_____	_____	_____	_____	
¿Es afiliado a algún colegio profesional?		Si <input type="checkbox"/>		No <input type="checkbox"/>	
		Nombre: _____			
		No. Afiliación: _____			
¿Estudia actualmente?		Si <input type="checkbox"/>		No <input type="checkbox"/>	
		Nombre del establecimiento: _____			
		Horario de estudio: _____			
Capacitación Recibida (3 últimas o de mayor importancia)					
Nombre del Curso	Institución	Duración	Fecha		
_____	_____	_____	_____		
_____	_____	_____	_____		
_____	_____	_____	_____		
Conocimientos Informáticos					
Windows		_____			
Office		_____			
Navegadores		_____			
Otros (explique)		_____			
Idiomas					
Idioma	Bajo	Medio	Alto		
Inglés	_____	_____	_____		
Portugués	_____	_____	_____		
Otro(especifique)	_____	_____	_____		
Trayectoria Laboral					
Nombre de la empresa	Cargo	Desde (mes/año)	Hasta (mes/año)	Jefe (Cargo y Nombre)	Remuneración
_____	_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____	_____
Empleo actual / Último empleo					
Nombre de la empresa: _____					
Actividad: _____					
Teléfono: _____					
Tipo de empresa: Nacional _____					
Multinacional _____					
Pública _____					
Último cargo: _____					
Última remuneración: _____					
Nombre del jefe inmediato: _____				Cargo: _____	
No. de personas bajo su responsabilidad: _____					
Cargos anteriores: _____					
Motivos de su cambio: _____					
Principales funciones desarrolladas: _____					

El hecho de presentar esta solicitud de empleo no significa que el solicitante sea aceptado como empleado. Únicamente sirve como información de candidatos potenciales a ingresar a la Empresa.					
La información presentada aquí por el solicitante es de carácter confidencial.					

Firma del solicitante					

Anexo 6: Guía y Evaluación de entrevista preliminar

INSTRUCTIVO Y EVALUACIÓN PARA ENTREVISTA PRELIMINAR	 ADVICOM <small>Tecnologías & Innovaciones</small>
--	---

Código:	S004
Página:	

INSTRUCCIÓN:

1. Evaluar las respuestas del candidato de acuerdo al puntaje establecido en la siguiente tabla:

3 PUNTOS	Alta	Excelente	Favorable
2 PUNTOS	Media	Buena	Medianamente favorable
1 PUNTO	Baja	Mala	Desfavorable

DEFINICIONES	
ALTA	La respuesta del entrevistado es completa y concuerda en su totalidad con los datos de su hoja de vida
MEDIA	La respuesta varía en porcentaje bajo de la información dada o la respuesta no es completa pero no afecta el nivel de calificación de la persona para el puesto
BAJA	La respuesta es vaga, demuestra falta de calificación el entrevistador no puede definir si la información es verdadera o si el candidato es apto para el puesto en términos generales

2. Sumar los puntajes y determinar según la interpretación determinada si el candidato es o no aceptado.

ESTRUCTURA

Saludo y presentación (1 minuto)
Realización de preguntas (5 minutos)
 Incluirá los siguientes aspectos:

APLICACIÓN:

Entrevistador: _____ Fecha: _____

Candidato: _____

Puesto: _____

Descripción	Veracidad en respuestas			PUNTAJE
	Alta	Media	Baja	
Datos personales				
Educación				
Experiencia				
Condiciones del cargo				
Motivación para aplicar al cargo				

Descripción	Excelente	Buena	Mala	PUNTAJE
Fluidez verbal				

Intereses (hobbies) y metas:

Resultado			
Favorable	Medianamente favorable	Desfavorable	PUNTAJE

Aspiración en cuanto al sueldo:

Se ajusta al presupuesto	No se ajusta al presupuesto

TOTAL:	
---------------	--

PRUEBAS TÉCNICAS DE CONOCIMIENTO

No.	Cargo	Pruebas Técnicas	Pruebas Psicométricas
1	Gerente General	Assessment Center	16PF
2	Jefe Financiero	Assessment Center / Prueba Técnica en conocimientos Financieros	16PF
3	Jefe Administrativo	Assessment Center / Prueba Técnica enfocada en conocimientos de administración	16PF
4	Jefe Técnico	Assessment Center / Prueba Técnica de conocimientos en Broadcasting	16PF
5	Jefe Comercial	Assessment Center / Prueba Técnica sobre conocimiento de mercado	16PF
6	Asistente de Gerencia	Herramientas Office / Compras Públicas	16PF
7	Asistente Contable	Conocimiento Contable y tributario / Herramientas Office	16PF
8	Asistente de Compras e Importaciones	Conocimiento en comercio exterior	16PF
9	Vendedor	Técnicas de Venta	16PF
10	Bodeguero	Manejo de Herramientas de Office	16PF
11	Mensajero	Conocimiento de leyes de tránsito	16PF
12	Recepcionista	Manejo de Herramientas Office	16PF
13	Asistente Administrativo y de RRHH	Conocimiento de Gestión de Talento Humano / Herramientas Office / Conocimiento Logístico	16PF
14	Coordinador Técnico	Conocimiento eléctrico y en telecomunicaciones / Herramientas Office	16PF
15	Técnicos Instaladores	Conocimiento eléctrico y en telecomunicaciones / Herramientas Office	16PF

Prueba técnica para el cargo de: Gerente General

Objetivo: Determinar si la persona cuenta con conocimiento en áreas de administración estratégica y análisis financiero para interpretar balances y datos que le sean entregados por el departamento financiero de la empresa.

Instrucciones: Lea el caso planteado a continuación en los próximos 10 minutos y 5 minutos adicionales para que realice cualquier pregunta que pueda surgir. A continuación, deberá responder una serie de preguntas dadas para lo cual dispondrá de 15 minutos y 5 minutos posteriores para defender su posición en las respuestas dadas.

CASO

La empresa MA CONSULTING lleva trabajando en el mercado ecuatoriano por más de 15 años en la industria de asesoría y estudios para otorgamiento de licencias ambientales y permisos de funcionamiento. Ha trabajado con distintas empresas reconocidas en el país tanto públicas como privadas y nunca ha tenido problemas en incumplimientos de contratos o trabajos mal realizados. Por su nivel de facturación y personal es considerada una media empresa. MA CONSULTING se encuentra posicionada en el mercado y su competencia principal y directa son 3 consultoras más de semejante tamaño, similares años de experiencia y nivel de ventas; aparte de esta competencia existen en el mercado pequeñas consultoras que no abarcan gran participación del mismo.

Con las condiciones actuales del mercado, usted como Gerente General ha detectado que una guerra desleal de precios ha iniciado entre su consultora y las 3 que representa una competencia fuerte para la misma. Ha perdido ya dos clientes por influencia de la competencia y su reputación está siendo afectada consecuentemente. Usted tiene dos opciones, iniciar una guerra semejante o ponerse de acuerdo con los Gerentes de los 3 competidores para reunirse y discutir sobre el tema. Responda las siguientes preguntas:

1. ¿Qué opción tomaría usted?
2. ¿Cómo iniciaría su guerra de precios?
3. ¿Qué es lo primero que investigaría sobre sus competidores?
4. ¿Reclamaría por la pérdida de sus clientes?
5. ¿Cuál sería su propuesta a los 3 gerentes?
6. ¿Consideraría una alianza, bajo qué condiciones?

Prueba técnica para el cargo de: Jefe Financiero

Objetivo: Determinar si la persona cuenta conocimiento para análisis financiero, evaluación de proyectos de inversión.

Pregunta 1

Una las palabras con sus respectivas definiciones:

- a. Misión
 - b. Visión
 - c. Objetivos
-
- 1. Declaración de lo que una empresa se propone lograr hacia el largo plazo
 - 2. Propósito único y la razón de ser de la empresa
 - 3. Resultados esperados al poner en práctica una estrategia

Pregunta 2

Cuál de las siguientes maneras de amortizar un crédito paga mayor interés:

- a. Cuotas Decrecientes
- b. Cuotas Crecientes
- c. Cuotas Fijas

Pregunta 3

Interprete los siguientes índices financieros:

- 1. Si la empresa tiene un índice de liquidez 2014 de 1.15 significa que:
- 2. Si la empresa tiene un índice de endeudamiento de 0.65 significa que:
- 3. Si la empresa tiene un índice de rotación de cuentas por cobrar de 31, significa que:
- 4. Si la empresa tiene una rentabilidad sobre el capital de 0.09, significa que:

Pregunta 4

Si al analizar un proyecto de inversión, el VAN es negativo, que debo hacer:

1. Esperar un tiempo para invertir hasta que el VAN sea positivo
2. Rechazar el proyecto
3. Aceptar el proyecto
4. Buscar más financiamiento

Pregunta 5

Complete:

La tasa a la que una inversión es recuperada se llama:

El rendimiento mínimo exigido por un inversor se llama:

Prueba técnica para el cargo de: Jefe Administrativo

Objetivo: Determinar si la persona tiene conocimiento de técnicas administrativas, costos de operación y administración de recursos.

Pregunta 1

Una las palabras con sus respectivas definiciones:

- a. Misión
 - b. Visión
 - c. Objetivos
-
- 1. Declaración de lo que una empresa se propone lograr hacia el largo plazo
 - 2. Propósito único y la razón de ser de la empresa
 - 3. Resultados esperados al poner en práctica una estrategia

Pregunta 2

Cuál de las siguientes maneras de amortizar un crédito paga mayor interés:

- a. Cuotas Decrecientes
- b. Cuotas Crecientes
- c. Cuotas Fijas

Pregunta 3

Seleccione la respuesta correcta:

- 1. Alcanzar los objetivos planteados utilizando la menor cantidad de recursos posibles y en un tiempo óptimo es ser:
 - a. Eficaz
 - b. Productivo
 - c. Eficiente

2. Ejemplos de costos fijos son:

- a. Luz, nómina, arriendos
- b. Servicios básicos, materia prima, bonos.
- c. Gastos de viaje, mantenimiento de vehículos

3. Observar las mejores prácticas de empresas afines e imitarlas de acuerdo a la realidad de la empresa se llama:

- a. Ventaja competitiva
- b. Benchmarking
- c. Competencia directa

Pregunta 4

Responda verdadero o falso

- 1. Para legalizar los contratos de trabajo es necesario elevarlos al Ministerio de Trabajo
- 2. El Reglamento Interno de trabajo debe ser aprobado únicamente por el comité ejecutivo de la empresa
- 3. El know how de una empresa puede ser considerado un recurso

Prueba técnica para el cargo de: Jefe Técnico

Objetivo: Determinar si la persona posee conocimientos tanto gerenciales como conocimientos técnicos en el área de Radiodifusión y Telecomunicaciones.

Pregunta 1

Una las palabras con sus respectivas definiciones:

- a. Misión
 - b. Visión
 - c. Objetivos
-
- 1. Declaración de lo que una empresa se propone lograr hacia el largo plazo
 - 2. Propósito único y la razón de ser de la empresa
 - 3. Resultados esperados al poner en práctica una estrategia

Pregunta 2

Complete las siguientes preguntas de conocimiento técnico

- 1. Qué canales corresponden a las siguientes bandas:
 - a) Banda I:
 - b) Banda III:
 - c) Banda IV baja:
 - d) Banda IV alta:
 - e) Banda V:
- 2. Qué intensidad de campo debería tener el lóbulo principal y el secundario de radiación en una banda I
- 3. Nombre por lo menos cinco herramientas de medición eléctrica y de radiación que considere vitales al momento de poner en marcha un proyecto
- 4. Escriba qué es ISDBT

Pregunta 3

Determine si las siguientes afirmaciones son verdaderas o falsas acerca del estándar ISDBT

- a. El estándar ISDBT permite seleccionar un solo canal de televisión en definición estándar (SDTV)
- b. La señal bajo este estándar puede recibirse con una antena interior.
- c. El estándar permite tener acceso a internet como un canal remoto
- d. Con este estándar, la banda III es la que ofrece mejor fidelidad de señales

Pregunta 4

Ordene correctamente los pasos para dar inicio a un proyecto, independientemente de la temática del mismo.

1. Aspectos Ambientales
2. Estudio de pre factibilidad
3. Aspectos financieros
4. Estudio de factibilidad
5. Aspectos regulatorios y de ley
6. Aspectos técnicos y de gestión

Prueba técnica para el cargo de: Jefe Comercial

Objetivo: Determinar si la persona cuenta con conocimiento en áreas de administración, técnicas de venta y estrategias para conocer el mercado.

Pregunta 1

Una las palabras con sus respectivas definiciones:

- a. Misión
 - b. Visión
 - c. Objetivos
-
- 1. Declaración de lo que una empresa se propone lograr hacia el largo plazo
 - 2. Propósito único y la razón de ser de la empresa
 - 3. Resultados esperados al poner en práctica una estrategia

Pregunta 2

Observar las mejores prácticas de empresas afines e imitarlas de acuerdo a la realidad de la empresa se llama:

- a. Ventaja competitiva
- b. Benchmarking
- c. Competencia directa

Pregunta 3

Cual es, según usted, la misión del marketing?

Pregunta 4

Una las siguientes fuerzas competitivas con su significado

- 1. Barreras de entrada al mercado
- 2. Poder de negociación de los compradores
- 3. Poder de negociación de proveedores

4. Nivel de competencia
5. Productos sustitutos
 - a. Rivalidad entre las empresas que existen en el mercado
 - b. Posibilidad de cambiar el producto ofertado por uno de características similares que cumpla la misma función
 - c. Los compradores influyen en las decisiones de la empresa porque son muy reducidos
 - d. Leyes y reglamentos que deben cumplir las empresas para funcionar dentro de un mercado
 - e. Proveedores escasos por lo que pueden generar dependencia para la empresa

Pregunta 5

Complete las frases con las palabras siguientes:

Nicho de mercado

Ventas

Participación

Publicidad

1. El principal objetivo del departamento comercial de la empresa es mantener un crecimiento sostenido de las _____
2. El porcentaje del mercado al cual la empresa cubre sus necesidades de manera directa es la _____ que tiene en el mismo.
3. La _____ es una de las actividades que debe desempeñar un departamento comercial
4. Un grupo reducido y enfocado de clientes con características similares es conocido como _____

Prueba técnica para el cargo de: Asistente de Gerencia

Objetivo: Determinar si la persona cuenta con conocimiento en manejo de herramientas de office, conocimientos de redacción y sobre procesos de compras públicas para poder desempeñar sus funciones principales.

Pregunta 1

Con los siguientes datos genere una tabla en Excel y un gráfico de ventas realizadas mensualmente.

MES	VENTAS
ENERO	\$ 8.348,00
FEBRERO	\$ 8.392,00
MARZO	\$ 8.927,00
ABRIL	\$ 7.459,00
MAYO	\$ 7.865,00
JUNIO	\$ 7.383,00
JULIO	\$ 5.718,00
AGOSTO	\$ 7.825,00
SEPTIEMBRE	\$ 7.313,00
OCTUBRE	\$ 6.989,00
NOVIEMBRE	\$ 6.605,00
DICIEMBRE	\$ 6.227,00

Pregunta 2

Las compras públicas se ofertan mediante el portal de:

- a. SERCOP
- b. MIPRO
- c. CAMARA DE COMERCIO

Pregunta 3

Complete las frases con las siguientes palabras:

VAE

Compromiso de Asociación

41%

5%

Cuando se presentan ofertas públicas en conjunto con una empresa asociada es necesario incluir un formulario de _____

1. Es el valor agregado ecuatoriano. _____
2. En una negociación el proveedor deberá bajar su oferta en por lo menos _____
3. Para que una oferta sea considerada de origen ecuatoriano debe tener un VAE de por lo menos _____

Pregunta 4

Redacte el encabezado de un oficio para la siguiente situación:

La carta va dirigida a la ingeniera Paola García Páez, directora general de la Secretaría de Comunicación debido al retraso en la entrega de documentos del contrato N56987.

Prueba técnica para el cargo de: Asistente Contable

Objetivo: Determinar si la persona cuenta con conocimiento contable, clasificación de cuentas y registro de transacciones aplicando leyes ecuatorianas e internacionales.

Pregunta 1

¿Cuáles son los estados financieros básicos según NIIFs? Enumérellos.

Pregunta 2

¿Cuál es la naturaleza de las siguientes clases de cuentas y cuál es la definición de cada uno?

	NATURALEZA	DINÁMICA
a. ACTIVOS		
b. PASIVOS		
c. PATRIMONIO		
d. INGRESOS		
e. GASTOS		
f. COSTOS		

Pregunta 3

¿Enumere los porcentajes de Retención Renta e Iva

CÓDIGO	PORCENTAJE	TIPO
721		
723		
725		
312-310-319		
307-344		
320		
303		
332		

Pregunta 4

¿Elabore un rol de pagos con su respectivo asiento?

Un sueldo de \$500.000, alimentación \$100. Anticipos por \$150,00

Prueba técnica para el cargo de: Asistente de Compras & Importaciones

Objetivo: Medir el nivel de conocimiento de la persona en cuanto a temas de comercio exterior y evaluación de proveedores.

Pregunta 1

Una los siguientes Incoterms con su definición:

- | | |
|--------|---|
| 1. FOB | A. En fábrica, lugar convenido |
| 2. CRF | B. Libre a bordo, puerto de carga convenido |
| 3. CIF | C. Costo, seguro y flete, puerto de destino convenido |
| 4. EXW | D. Costo y flete, puerto de destino convenido |

Pregunta 2

Enumere los tipos de aranceles que existen

Pregunta 3

Responda verdadero o falso

1. Existe preferencia arancelaria para comercio con países de la CAN y ALADI siempre y cuando exista un certificado de origen.
2. El ICE es el Impuesto a Consumos Ecuatorianos
3. Para importar es necesario pagar un arancel, una salvaguardia, ICE, IVA, FODINFA e IBPNR
4. Se puede importar sin necesidad de registrar la empresa en Ecuapass
5. El FODINFA es igual al 0.5% del valor en aduana de la mercadería
6. Cuando llega una liquidación de la SENAE, se puede pagar hasta las 5pm
7. Al evaluar un proveedor debe tomar en cuenta únicamente el nivel de cumplimiento en entrega del mismo
8. Es indispensable contar con una proforma para emitir una orden de compra

Prueba técnica para el cargo de: Vendedor

Objetivo: Determinar si la persona tiene conocimiento sobre técnicas de venta, estrategias de mercadeo y creación de relaciones comerciales.

Pregunta 1

Enumere por lo menos tres formas de comunicación no verbal

Pregunta 2

Determine si las siguientes acciones son buenas o malas cuando las realiza un posible cliente

- Piernas cruzadas y apuntando en una dirección distinta al vendedor
- Inclinação de la cabeza del cliente hacia el vendedor
- El cliente repite lo que el vendedor le dice constantemente
- El cliente imita inconscientemente las posiciones del vendedor

Pregunta 3

Ordene cronológicamente los pasos a seguir al momento de tratar con un cliente

- a. Ver si la respuesta del cliente es positiva o negativa
- b. Entrevistar al cliente para reconocer sus necesidades
- c. Determinar si el cliente cumple un perfil buscado
- d. Reconocer la necesidad y proponer el producto o servicio adecuado
- e. Regresar al primer paso en caso de que la respuesta sea negativa

Pregunta 4

Enumere por lo menos tres estrategias que usaría para ofrecer un producto o servicio.

Pregunta 5

Una las siguientes técnicas de cierre de ventas con sus respectivas definiciones

- a. Técnica del contador

- b. Técnica de referencias
- c. Técnica del Si o Si

1. Brindar al cliente opciones de respuesta únicamente positivas
2. Resumir de manera visual los pros y los contras de adquirir el bien o servicio
3. Solicitar al cliente satisfecho referencias a posibles clientes.

Prueba técnica para el cargo de: Bodeguero

Objetivo: Determinar si la persona posee conocimientos de manejo de inventarios y procedimientos de seguridad para manejar una bodega.

Pregunta 1

Defina el propósito de una bodega

Pregunta 2

Determine si las siguientes actividades son o no responsabilidad de bodega

1. Custodiar los materiales y productos que ingresen en ella
2. Vender el inventario para reducir costos de almacenamiento
3. Llevar registros necesarios del stock que maneja una empresa
4. Destinar espacios adecuados para el almacenamiento de los bienes designados a bodega
5. Asignar recursos para diferentes tipos de trabajo

Pregunta 3

Seleccione la respuesta correcta

Si determina que el stock de materiales básicos de la empresa está por agotarse, usted debe:

- a. Notificar a la gerencia general de la empresa
- b. Notificar a la gerencia administrativa de la empresa
- c. Proceder a comprar y reemplazar este material

Si la bodega incluye estanterías altas con acumulación de cajas pesadas, que equipo mínimo necesitaría para trabajar en su interior:

- a. Casco y cinturón de soporte de peso
- b. Casco y guantes
- c. Casco y botas antideslizantes

Prueba técnica para el cargo de: Mensajero

Objetivo: Determinar si la persona tiene conocimiento de rutas en la ciudad de Quito, leyes de tránsito y proceso para realizar trámites varios que le puedan ser encomendados.

Pregunta 1

Seleccione la respuesta correcta:

Cuando el espejo de su motocicleta está bien ajustado, usted debe poder ver:

- a. Parte del carril de alado y la parte de atrás de la moto
- b. Todo lo que esté atrás y alado de la moto
- c. El carril de atrás

Cuál es la velocidad máxima permitida para vehículos y motocicletas dentro de la ciudad

- a. 70 km por hora
- b. 30 km por hora
- c. 50 km por hora

Cuál es la sanción si el conductor o pasajero de una motocicleta no lleva puesto un casco de seguridad?

- a. 10% del salario básico y tres puntos menos en la licencia
- b. 30% del salario básico y seis puntos menos en la licencia
- c. 2 salarios básicos y 10 puntos menos en la licencia

Pregunta 2

Escriba la calle principal en la que se ubican las siguientes entidades.

.

ARCOTEL	
SECOM	
MINISTERIO DE EDUCACION	
COMANDANCIA DE POLICIA	
SEGUROS CONSTITUCION	

Pregunta 3

Para realizar un trámite en cualquier entidad pública, cuales son los documentos mínimos que necesita de la empresa:

- a. Cédula del gerente y hoja de autorización
- b. Carta de autorización y sello de la empresa
- c. RUC y sello de la empresa y nombramiento
- d. Carta de autorización, RUC, cédula del representante legal y nombramiento

Para endosar un cheque que se debe hacer:

- a. Colocar en la parte de atrás el nombre de la persona a la que se le endosa, la firma y cédula del endosante
- b. Poner el sello de la empresa y la rúbrica de quien endosa
- c. Firmar el cheque por el endosante y el beneficiario

Para realizar un depósito es necesario siempre llenar una papeleta de depósito

- a. Verdadero
- b. Falso

Prueba técnica para el cargo de: Recepcionista

Objetivo: Determinar si la persona tiene conocimiento para atender de manera adecuada a las personas que lo requieren.

Pregunta 1

Con los siguientes datos realice un cuadro de gastos con el porcentaje que cada gasto representa.

18
25
43
35
47
6
7
28
20
44
39
28
25

Pregunta 2

Al manejar caja chica, a nombre de quién deben entregarle las facturas justificativas?

- a. Del custodio de la caja
- b. De la empresa
- c. De la persona que solicitó el dinero

Al contestar una llamada dirigida a un gerente en la empresa lo correcto sería:

- a. Pasarle la llamada inmediatamente
- b. Consultar a su asistente y luego transferir la llamada
- c. Negar a la persona y tomar un mensaje para gestionar la llamada luego

Al realizar una ruta para los trámites que se necesitan hacer en la empresa, es mejor organizar las actividades por:

- a. Importancia
- b. Cercanía
- c. Es indiferente el orden

Prueba técnica para el cargo de: Asistente Administrativo y de RRHH

Objetivo: Medir el nivel de conocimiento de la persona en temas de administración empresarial y gestión del talento humano dentro de la organización.

Pregunta 1

Defina la diferencia entre eficacia y eficiencia

Pregunta 2

Complete las siguientes frases:

- a. En relación a las demás áreas de una empresa, el área de talento humano es una línea de
- b. La teoría de Mc Gregor en la que determina que los trabajadores son por naturaleza vagos, evitan responsabilidades y prefieren ser mandados es la teoría
- c. Los tres principales factores de motivación de una persona son: autonomía, maestría y

Pregunta 3

Defina que es una competencia

Pregunta 4

Enumere por lo menos cinco procesos del área de Gestión de Talento Humano

Pregunta 5

Determine si las siguientes afirmaciones son verdaderas o falsas.

- a. La rotación del personal es negativa para una empresa
- b. La observación es una metodología aceptada para establecer perfiles de cargo.
- c. El mentoring y el coaching son dos estrategias usadas para evaluar al personal.
- d. Para establecer una política de remuneraciones es necesario conocer el mercado laboral.

Prueba técnica para el cargo de: Coordinador Técnico

Objetivo: Determinar el nivel de conocimientos de la persona sobre temas de coordinación de personal, asignación de recursos e instalaciones técnicas especializadas de la empresa.

Pregunta 1

Complete las siguientes preguntas de conocimiento técnico

1. Qué canales corresponden a las siguientes bandas:
 - a. Banda I:
 - b. Banda III:
 - c. Banda IV baja:
 - d. Banda IV alta:
 - e. Banda V:
2. Nombre por lo menos cinco herramientas de medición eléctrica y de radiación que considere vitales al momento de poner en marcha un proyecto
3. Qué es ISDBT ?

Pregunta 2

Determine si las siguientes afirmaciones son verdaderas o falsas acerca del estándar ISDBT

- a. El estándar ISDBT permite seleccionar un solo canal de televisión en definición estándar (SDTV)
- b. La señal bajo este estándar puede recibirse con una antena interior.
- c. El estándar permite tener acceso a internet como un canal remoto
- d. Con este estándar, la banda III es la que ofrece mejor fidelidad de señales

Pregunta 3

Complete el siguiente cuadro referente al uso de conectores.

CONECTOR	FRECUENCIA	POTENCIA
<i>FLANGE 7/8</i>	Banda I	
<i>CONECTOR TIPO N</i>	Banda III	

Pregunta 4

Enumere normas de seguridad que usted tomaría antes de realizar cualquier trabajo de mantenimiento o instalación de equipos de televisión y radiodifusión.

Prueba técnica para el cargo de: Técnico Instalador

Objetivo: Determinar el nivel de conocimientos técnicos de la persona, materiales técnicos utilizados y términos utilizados en la industria de Radiodifusión y Televisión.

Pregunta 1

Complete las siguientes preguntas de conocimiento técnico

1. Qué canales corresponden a las siguientes bandas:
 - a. Banda I:
 - b. Banda III:
 - c. Banda IV baja:
 - d. Banda IV alta:
 - e. Banda V:
2. Nombre por lo menos cinco herramientas de medición eléctrica y de radiación que considere vitales al momento de poner en marcha un proyecto
3. Qué es ISDBT ?

Pregunta 2

Determine si las siguientes afirmaciones son verdaderas o falsas acerca del estándar ISDBT

- a. El estándar ISDBT permite seleccionar un solo canal de televisión en definición estándar (SDTV)
- b. La señal bajo este estándar puede recibirse con una antena interior.
- c. El estándar permite tener acceso a internet como un canal remoto
- d. Con este estándar, la banda III es la que ofrece mejor fidelidad de señales

Pregunta 3

Complete el siguiente cuadro referente al uso de conectores.

CONECTOR	FRECUENCIA	POTENCIA
<i>FLANGE 7/8</i>	Banda I	
<i>CONECTOR TIPO N</i>	Banda III	

Pregunta 4

Enumere normas de seguridad que usted tomaría antes de realizar cualquier trabajo de mantenimiento o instalación de equipos de televisión y radiodifusión

Pregunta 5

Complete:

- Un vatímetro sirve para:
- Un multímetro sirve para:
- Para interpretar y medir señales se utiliza el equipo llamado
- La relación entre audio y video en la transmisión de TV

Pregunta 6

Cuando un transmisor se encuentra fuera del aire, que pasos seguiría para detectar el daño

BATERÍA DE CALIFICACIÓN**Prueba:** Jefe Financiero

Pregunta	Respuesta
1	A-2 B-1 C-3
2	C
3	1. Por cada dólar que la empresa debe a corto plazo, tiene 1.15 para pagarlo a corto plazo 2. Los activos están financiados en un 65% por acreedores externos 3. La empresa tarda 31 días en recuperar cartera 4. La tasa de rendimiento que obtienen los accionistas es de 9%
4	2
5	TIR / Tasa de Descuento

Prueba: Jefe Administrativo

Pregunta	Respuesta
1	A-2 B-1 C-3
2	C
3	1-C 2-A 3-B
4	1-V 2-F 3-V

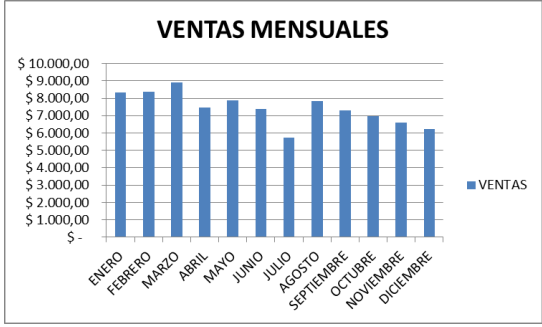
Prueba: Jefe Técnico

Pregunta	Respuesta
1	A-2 B-1 C-3
2	1. Del dos al cinco 2. Del siete al trece 3. Del catorce al treinta y seis 4. Del treinta y ocho al cuarenta y dos 5. Del cuarenta y tres al cuarenta y nueve Principal: 68 dBuv/m Secundaria: 47 dBuv/m 1. Vatímetro 2. Analizador de espectro 3. Multímetro 4. Osciloscopio 5. Amperímetro 6. Monitor de forma de onda Es el estándar internacional para homologar las transmisiones de radio y televisión digital. Este estándar es aplicado en Ecuador.
3	A-F B-V C-V D-F
4	a) Estudio de pre factibilidad b) Estudio de factibilidad c) Aspectos técnicos y de gestión d) Aspectos Ambientales e) Aspectos regulatorios y de ley f) Aspectos financieros

Prueba: Jefe Comercial

Pregunta	Respuesta
1	A-2 B-1 C-3
2	B
3	Detectar las necesidades de un mercado para cubrirlas de la manera en la que el cliente quiere que sean cubiertas.
4	1-D 2-C 3-E 4-A 5-B
5	1 – VENTAS 2 – PARTICIPACIÓN 3 – PUBLICIDAD 4 – NICHOS DE MERCADO

Prueba: Asistente de Gerencia

Pregunta	Respuesta																										
1	<table border="1"> <thead> <tr> <th>MES</th><th>VENTAS</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>ENERO</td><td>\$ 8.348,00</td></tr> <tr><td>FEBRERO</td><td>\$ 8.392,00</td></tr> <tr><td>MARZO</td><td>\$ 8.927,00</td></tr> <tr><td>ABRIL</td><td>\$ 7.459,00</td></tr> <tr><td>MAYO</td><td>\$ 7.865,00</td></tr> <tr><td>JUNIO</td><td>\$ 7.383,00</td></tr> <tr><td>JULIO</td><td>\$ 5.718,00</td></tr> <tr><td>AGOSTO</td><td>\$ 7.825,00</td></tr> <tr><td>SEPTIEMBRE</td><td>\$ 7.313,00</td></tr> <tr><td>OCTUBRE</td><td>\$ 6.989,00</td></tr> <tr><td>NOVIEMBRE</td><td>\$ 6.605,00</td></tr> <tr><td>DICIEMBRE</td><td>\$ 6.227,00</td></tr> </tbody> </table>  <p>VENTAS MENSUALES</p> <p>The bar chart displays monthly sales data. The Y-axis is labeled with dollar amounts from \$0 to \$10,000.00 in increments of \$1,000.00. The X-axis lists the months from Enero to Diciembre. The bars represent the sales for each month, with a legend indicating 'VENTAS'.</p>	MES	VENTAS	ENERO	\$ 8.348,00	FEBRERO	\$ 8.392,00	MARZO	\$ 8.927,00	ABRIL	\$ 7.459,00	MAYO	\$ 7.865,00	JUNIO	\$ 7.383,00	JULIO	\$ 5.718,00	AGOSTO	\$ 7.825,00	SEPTIEMBRE	\$ 7.313,00	OCTUBRE	\$ 6.989,00	NOVIEMBRE	\$ 6.605,00	DICIEMBRE	\$ 6.227,00
MES	VENTAS																										
ENERO	\$ 8.348,00																										
FEBRERO	\$ 8.392,00																										
MARZO	\$ 8.927,00																										
ABRIL	\$ 7.459,00																										
MAYO	\$ 7.865,00																										
JUNIO	\$ 7.383,00																										
JULIO	\$ 5.718,00																										
AGOSTO	\$ 7.825,00																										
SEPTIEMBRE	\$ 7.313,00																										
OCTUBRE	\$ 6.989,00																										
NOVIEMBRE	\$ 6.605,00																										
DICIEMBRE	\$ 6.227,00																										
2	A																										
3	<p>1 – COMPROMISO DE ASOCIACIÓN</p> <p>2 - VAE</p> <p>3 – 5%</p> <p>4- 41%</p>																										
4	<p>Ing. Paola García Páez</p> <p>Directora General</p> <p>Secretaria de Comunicación – SECOM</p> <p>Presente.-</p> <p>Asunto: Retraso en entrega de documentos contractuales</p> <p>Ref: Contrato N56987</p>																										

Prueba: Asistente Contable

Pregunta	Respuesta			
1	<ul style="list-style-type: none"> • Estado de Situación Inicial o Financiera • Estado de Perdidas o Ganancias • Estado de Flujo del Efectivo • Estado de Cambio de Patrimonio • Nota a los Estados Financieros 			
2	ACTIVOS	DEUDORA	Los recursos que posee la empresa	
	PASIVOS	ACREEDORA	Son todas las obligaciones de la empresa	
	PATRIMONIO	ACREEDORA	Representa el patrimonio de dueños y accionistas sus aportaciones o utilidades o perdidas obtenidas en periodos	
	INGRESOS	ACREEDORA	El incremento de beneficios económicos derivado de las ventas u otros beneficios	
	GASTOS	DEUDORA	Desembolsos incurridos por actividades administrativas necesarias para la generación de ingresos	
	COSTOS	DEUDORA	Son todos los desembolsos que se utilizan para la generación de ingresos	
3		CÓDIGO	PORCENTAJE	TIPO
		721	30%	IVA
		723	70%	IVA
		725	100%	IVA
		312-310-319	1%	RENTA
		307-344	2%	RENTA
		320	8%	RENTA
		303	10%	RENTA
		332	0%	RENTA
4	INGRESOS		EGRESOS	
	Sueldo \$ 500.00		IESS Personal 9.45% \$56,70	
	Alimentación \$100.00		Anticipo Sueldo \$150.00	
	TOTAL INGRESOS \$600.00		TOTAL EGRESOS \$206,70	
			LIQUIDO A RECIBIR \$393.30	
	FECHA	DETALLE	DEBE	HABER
	30/06/2015	1		
		Remuneracion	500,00	
		Alimetacion	100,00	
		Aporte personal IESS 9,45%		56,70
		Anticipo Sueldo		150,00
		Sueldos por pagar o Bancos		393,30
		P/r el pago de sueldos de junio		
		SUMAN	600,00	600,00

Prueba: Asistente de Compras & Importaciones

Pregunta	Respuesta
1	1-B 2-D 3-C 4-A
2	1. Ad valorem 2. Específico 3. Mixto
3	1 V 2 F 3 V 4 F 5 V 6 F 7 F 8 V
4	Ing. Paola García Páez Directora General Secretaria de Comunicación – SECOM Presente.- Asunto: Retraso en entrega de documentos contractuales Ref: Contrato N56987

Prueba: Vendedor

Pregunta	Respuesta
1	1. Cara 2. Angulo del cuerpo 3. Manos 4. Piernas 5. Mirada
2	1. MALO 2. BUENO 3. BUENO 4. BUENO
3	A4 B1 C3 D2 E5
4	1. Realizar pruebas de producto 2. Hablar de los beneficios intangibles del producto 3. Hablar de referencias dadas por otros clientes sobre el producto o servicio 4. Ofrecer recompensas o descuentos por la compra del bien o servicio
5	A2 B3 C1

Prueba: Bodeguero

Pregunta	Respuesta			
1	1. A 2. C 3. B			
2		ARCOTEL	Av. Diego de Almagro	
		SECOM	Av. Eloy Alfaro	
		MINISTERIO DE EDUCACIÓN	Av. Amazonas	
		COMANDANCIA DE POLICÍA	Av. Amazonas	
		SEGUROS CONSTITUCIÓN	Av. Seis de Diciembre	
3	1. D 2. A 3. A			

Prueba: Mensajero

Pregunta	Respuesta
1	Tener registros organizados del stock con el que cuenta una empresa, organizarlo y ubicarlo para salvaguardar su integridad.
2	1. SI 2. NO 3. SI 4. SI 5. NO
3	4. B 5. A

Prueba: Recepcionista

Pregunta	Respuesta			
1		18	4.93%	
		25	6.85%	
		43	11.78%	
		35	9.59%	
		47	12.88%	
		6	1.64%	
		7	1.92%	
		28	7.67%	
		20	5.48%	
		44	12.05%	
		39	10.68%	
		28	7.67%	
		25	6.85%	
		365	100%	
2	1. A			
	2. B			
	3. A			

Prueba: Asistente Administrativo y de RRHH

Pregunta	Respuesta
1	La eficacia busca alcanzar un objetivo determinado mientras que la eficiencia también busca alcanzar el objetivo pero administrando los recursos necesarios de manera óptima.
2	a. STAFF b. X c. PROPÓSITO
3	Competencia es un conjunto de atributos que posee una persona los cuales le ayudan o aseguran que desempeñe sus funciones de manera exitosa.
4	1. Reclutamiento 2. Selección 3. Retención de trabajadores 4. Planificación de carrera 5. Capacitación 6. Evaluación de desempeño
5	a. FALSO b. VERDADERO c. FALSO d. VERDADERO

Prueba: Coordinador Técnico

Pregunta	Respuesta		
1	<p>f. Del dos al cinco</p> <p>g. Del siete al trece</p> <p>h. Del catorce al treinta y seis</p> <p>i. Del treinta y ocho al cuarenta y dos</p> <p>j. Del cuarenta y tres al cuarenta y nueve</p> <p>a. Vatímetro</p> <p>b. Analizador de espectro</p> <p>c. Multímetro</p> <p>d. Osciloscopio</p> <p>e. Amperímetro</p> <p>f. Monitor de forma de onda</p> <p>Es el estándar internacional para homologar las transmisiones de radio y televisión digital. Este estándar es aplicado en Ecuador.</p>		
2	<p>a. FALSO</p> <p>b. VERDADERO</p> <p>c. VERDADERO</p> <p>d. FALSO</p>		
3	CONECTOR	FRECUENCIA	POTENCIA
	FLANGE 7/8	Banda I	Hasta 1 KW
	CONECTOR TIPO N	Banda III	Hasta 500 W
4	<p>a. Contar con los equipos de protección personal necesarios como son cascos, guantes, botas con puntas de composite, no de acero y que sean antideslizantes</p> <p>b. Revisar la estabilidad en tierra de la torre a la que se va a subir y la incidencia de los vientos del lugar</p> <p>c. Utilizar un arnés de seguridad tomando en cuenta la línea de vida</p> <p>d. No realizar ningún trabajo si existe la posibilidad o riesgo de tormentas eléctricas o descargas eléctricas en el sector</p> <p>e. Contar con una licencia eléctrica otorgada por una institución acreditada.</p>		

Prueba: Técnico Instalador

Pregunta	Respuesta									
1	<div><div><div>a. Del dos al cinco</div><div>b. Del siete al trece</div><div>c. Del catorce al treinta y seis</div><div>d. Del treinta y ocho al cuarenta y dos</div><div>e. Del cuarenta y tres al cuarenta y nueve</div></div><div><div>a. Vatímetro</div><div>b. Analizador de espectro</div><div>c. Multímetro</div><div>d. Osciloscopio</div><div>e. Amperímetro</div><div>f. Monitor de forma de onda</div></div><div>Es el estándar internacional para homologar las transmisiones de radio y televisión digital. Este estándar es aplicado en Ecuador.</div></div>									
2	<div><div><div>a. FALSO</div><div>b. VERDADERO</div><div>c. VERDADERO</div><div>d. FALSO</div></div></div>									
3	<table><tr><th>CONECTOR</th><th>FRECUENCIA</th><th>POTENCIA</th></tr><tr><td>FLANGE 7/8</td><td>Banda I</td><td>Hasta 1 KW</td></tr><tr><td>CONECTOR TIPO N</td><td>Banda III</td><td>Hasta 500 W</td></tr></table>	CONECTOR	FRECUENCIA	POTENCIA	FLANGE 7/8	Banda I	Hasta 1 KW	CONECTOR TIPO N	Banda III	Hasta 500 W
CONECTOR	FRECUENCIA	POTENCIA								
FLANGE 7/8	Banda I	Hasta 1 KW								
CONECTOR TIPO N	Banda III	Hasta 500 W								
4	<div><div><div>a. Contar con los equipos de protección personal necesarios como son cascos, guantes, botas con puntas de composite, no de acero y que sean antideslizantes</div><div>b. Revisar la estabilidad en tierra de la torre a la que se va a subir y la incidencia de los vientos del lugar</div><div>c. Utilizar un arnés de seguridad tomando en cuenta la línea de vida</div><div>d. No realizar ningún trabajo si existe la posibilidad o riesgo de tormentas eléctricas o descargas eléctricas en el sector</div><div>e. Contar con una licencia eléctrica otorgada por una institución acreditada.</div></div></div>									
5	<div><div><div>a. Medir potencia directa y reflejada</div><div>b. Medir voltaje, corriente y resistencia</div><div>c. Analizador de espectro</div><div>d. 10% es el audio del video</div></div></div>									


6	<ol style="list-style-type: none">1. Revisar las alarmas que presente el equipo2. Verificar el sistema eléctrico3. Revisar fuentes de audio y video4. Revisar voltajes
---	---

Anexo 8: Diccionario de preguntas para entrevista conductual


DICCIONARIO DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTA CONDUCTUAL		 ADVICOM <small>Tecnologías & Innovaciones</small>
Código: S006 Página:		
Nombre del puesto: _____ Entrevistador: _____		
Competencia	No.	Preguntas
Análisis Financiero	1	Según usted, cuál es el riesgo financiero más grande para una empresa?
	2	Opine sobre un tema financiero o económico actual y su impacto para las empresas
	3	Alguna vez enfrentó un riesgo financiero en su trabajo?Cuál? Qué decisiones tomó?
Competencia	No.	Preguntas
Aptitud numérica	1	Cuales eran sus clases favoritas y menos favoritas en el colegio/universidad?
	2	En su vida diaria, se considera hábil para realizar cálculos?
	3	En su trabajo actual o previo, trabaja con personas que realicen una gran cantidad de cálculos numéricos?
Competencia	No.	Preguntas
Atención a detalles	1	Alguna vez detectó errores en el trabajo de un compañero? Explique la situación
	2	Recuerda usted constantemente lo que otra persona viste o usa ?
	3	Explique una situación laboral en la que los detalles importan.
Competencia	No.	Preguntas
Atención a las normas	1	Alguna vez no ha estado de acuerdo con una regla o norma en su trabajo? Que hizo al respecto?
	2	Describe brevemente el reglamento interno de la empresa en donde trabaja o trabajó
	3	De un ejemplo de alguna regla o norma que tenga usted a manera personal en su vida.
Competencia	No.	Preguntas
Autoridad	1	Al trabajar en grupo, como se siente siendo el responsable del resultado final?
	2	Explique una situación en la que no se haya sentido cómodo siendo autoridad
	3	Ejemplifique una situación en la que considere correcto el autoritarismo
Competencia	No.	Preguntas
Capacitador	1	Ha creado planes de carrera para su equipo de trabajo?
	2	En su trabajo actual, cree que alguien de su equipo podría reemplazarlo?
	3	Cuando uno de sus colaboradores cometió un error? Cual fue su respuesta ante el mismo?
Competencia	No.	Preguntas
Capacidad de Negociación	1	Relate la negociación más dura en la que ha sido parte. Cúal fue su papel?
	2	Cuando va a mercados o negocios informales. Qué opina del regateo y negociación?
	3	Cuáles considera que son las habilidades más importantes de un negociador?
Competencia	No.	Preguntas
Compromiso	1	Cuales eran o son los objetivos principales de la empresa en la cual trabaja o trabajó?
	2	Alguna vez tuvo que defender a la empresa frente a terceros o frente a los mismos colaboradores?
	3	Alguna vez ha tenido que usar un uniforme laboral? Como se sintió al respecto?
Competencia	No.	Preguntas
Comunicación Escrita	1	Alguna vez ha tenido algún tipo de diario personal o cuaderno de pensamientos?
	2	Cuanto tiempo le tomaba aproximadamente redactar un informe escrito ?
	3	Cuál ha sido el documento escrito que más trabajo le costó realizar? Explique
Competencia	No.	Preguntas
Comunicación Oral	1	En su trabajo actual o previo, la mayoría de sus comunicaciones eran orales o escritas?
	2	Describe algún evento en el que usted formó una gran amistad tras empezar una conversación casual.
	3	Normalmente cuantas veces considera que debe repetir sus instrucciones para ser entendido?
Competencia	No.	Preguntas
Concentración	1	Describe cómo es su ambiente ideal para trabajar.
	2	Alguna vez tuvo que trabajar con un compañero que lo distraía? Relate
	3	Qué opina de escuchar música mientras trabaja?
Competencia	No.	Preguntas
Empatía	1	Relate una ocasión en la que se sintió frustrado por un compañero de trabajo.
	2	Relate su primer día de trabajo en la última empresa en la que trabajó
	3	Cree que en el trabajo no se deben mezclar asuntos personales?
Competencia	No.	Preguntas
Empoderamiento	1	Qué tareas considera usted que se pueden delegar? Cuál es su grado de responsabilidad en ellas?
	2	Cómo define usted quienes de su personal tienen talento?
	3	En su actual o antiguo trabajo, que ha hecho al momento de integrar una persona a un equipo?
Competencia	No.	Preguntas
Enfoque en resultados	1	Cuando se le han planteado metas en sus trabajos previos. Cúal fue su reacción?
	2	Alguna vez se ha sentido molesto al no haber cumplido un objetivo?
	3	Practica algún deporte o ha ganado competencias similares? Si, No, Explique

Competencia	No.	Preguntas
Fiscalización, Control	1	Qué indicadores de gestión cree que son clave en la posición a la que está aplicando
	2	Describe los procesos de fiscalización y control de los que se encargaba en su actual o previo trabajo
	3	Describe como era su relación con la persona que fiscalizaba su último trabajo
Competencia	No.	Preguntas
Innovación	1	Relate una situación en la que usted haya tenido que innovar.
	2	Alguna vez no ha estado de acuerdo con una regla o norma en su trabajo? Que hizo al respecto?
	3	Ante una queja recibida por algún cliente en el pasado. Cómo lo manejó?
Competencia	No.	Preguntas
Liderazgo	1	Ejemplifique algún resultado que usted haya obtenido liderando un equipo
	2	Alguna vez ha coordinado trabajos con personas que no tenían una buena relación? Cómo lo hizo?
	3	Cómo definiría su estilo de liderazgo?
Competencia	No.	Preguntas
Manejo de Conflictos	1	Describe la última discusión en la que se vio envuelto laboralmente
	2	Describe una situación en la que tuvo que actuar de moderador entre dos partes enfrentadas
	3	Qué pasos considera básicos para determinar la solución de un conflicto
Competencia	No.	Preguntas
Organización	1	Describe físicamente su lugar de trabajo previo
	2	Alguna vez ha mantenido reuniones en oficinas desordenadas? Cuales fueron sus pensamientos al respecto?
	3	Describe concretamente un proceso que haya implementado en su trabajo previo
Competencia	No.	Preguntas
Orientación al cliente	1	Alguna vez ha perdido un cliente? Explique lo ocurrido
	2	Ha tenido que vender su imagen o ideas a un cliente interno de la empresa, cómo lo hizo?
	3	Cuando es anfitrión de un evento, ya sea laboral o social, se define como una personal relajada?
Competencia	No.	Preguntas
Planificación	1	Alguna vez ha sido parte de un comité de planificación? Cual fue su papel?
	2	Explique una situación en la que haya tenido que alterar su planificación? Cuáles fueron sus sentimientos?
	3	Ejemplifique una situación personal en la que aplique planificación
Competencia	No.	Preguntas
Prudencia	1	Explique una situación en la que haya tenido que enfrentar un riesgo
	2	Cree usted que el fin justifica los medios? Por qué?
	3	Qué opina de (algún evento de actualidad, puede ser climático, social, no político ni religioso)?
Competencia	No.	Preguntas
Relaciones Interpersonales	1	Describe su relación con su mejor amiga
	2	Describe su relación con una persona con la que no tenga una buena relación en su antiguo trabajo
	3	Qué rasgos son los que más aprecia en una persona?
Competencia	No.	Preguntas
Toma de Decisiones	1	Explique la decisión más difícil que haya tenido que tomar laborablemente
	2	Describe el proceso que ha seguido en una ocasión en la que tuvo que tomar una decisión
	3	Alguna vez tomó una decisión equivocada? Describe brevemente su reacción
Competencia	No.	Preguntas
Trabajo bajo presión	1	Qué es para usted trabajar bajo presión?
	2	Describe la última vez que trabajó bajo presión
	3	Se considera bueno trabajando bajo presión? Por qué?
Competencia	No.	Preguntas
Trabajo en equipo	1	Alguna vez obtuvo un mal resultado por culpa de un integrante de su equipo? Relate la situación
	2	Cuál ha sido su mayor satisfacción al realizar un trabajo en equipo?
	3	Si puede adoptar cualquier posición dentro de un equipo, cuál sería?


Anexo 9: Evaluación de Entrevista Conductual

EVALUACIÓN DE ENTREVISTAS DE EVENTOS CONDUCTUALES		 ADVICOM <small>Tecnologías & Innovaciones</small>	
	Código:	5007	
	Página:		
Escala para calificar la manifestación de una competencia en las respuestas			
1= no existe manifestación alguna de esta competencia			
2=cierta manifestación de esta competencia			
3=notable manifestación de esta competencia			
Fecha de Evaluación			
Nombre del Candidato			
Puesto al que aplica			
Competencia	No.	Respuestas	Puntuación obtenida
			Total
Total respuestas			
Puntuación máxima			
Puntuación obtenida			
Porcentaje			
Competencia	No.	Respuestas	Puntuación obtenida
			Total
Total respuestas			
Puntuación máxima			
Puntuación obtenida			
Porcentaje			
Competencia	No.	Respuestas	Puntuación obtenida
			Total
Total respuestas			
Puntuación máxima			
Puntuación obtenida			
Porcentaje			

Anexo 10: Comparación de resultados obtenidos y requeridos

COMPARACIÓN DE NIVEL OBTENIDO CON REQUERIDO		 ADVICOM Tecnologías & Innovaciones	
		Código:	S008
		Página:	
INSTRUCCIÓN Se compara el total obtenido de cada persona evaluada con el requerido para el puesto, entonces el individuo con mejor desempeño es quien haya obtenido el mayor nivel que supere al requerido. Una vez realizada la			
APLICACIÓN: Departamento / Sección: _____ Nombre del puesto: _____ Nombre de la persona evaluada: _____			
Competencia	N. requerido	N. obtenido	Desviación
TOTAL:			
Competencia	N. requerido	N. obtenido	Desviación
TOTAL:			
Competencia	N. requerido	N. obtenido	Desviación
TOTAL:			
Competencia	N. requerido	N. obtenido	Desviación
TOTAL:			

Anexo 11: Informe de candidatos seleccionados

INFORME DE CANDIDATOS SELECCIONADOS	 ADVICOM <small>Tecnologías & Innovaciones</small>
--	---

Código	S009
Página	

Fecha: _____

Entrevistador: _____

Puesto: _____

No.	Candidatos	Puntaje Prueba Técnica	Puntaje Prueba Conductual	Total	Observaciones

Recomendación:

Responsable de RRHH

Anexo 12: Tabla de factores con niveles descritos

Factor	Definición	Baja	Media	Alta
Requisitos profesionales				
Instrucción	Preparación académica que ha recibido la persona	Bachiller	Tecnología/últimos años de carrera	Tercer nivel o más
Experiencia profesional	Tiempo en años que la persona ha trabajado en cargos similares	menos de 1 año	de 1 a 3 años	más de 3 años
Destreza manual	Habilidad para realizar trabajos que requieran utilizar coordinación, motricidad y habilidad manual	menos del 25% de tareas manuales	entre 25 y 50% de actividades manuales	más del 50% de actividades son manuales
Responsabilidad				
Responsabilidad sobre herramientas y equipos	Responsabilidad sobre el uso de herramientas de trabajo que sean de propiedad de la empresa y que sean necesarias para desempeñar las tareas asignadas	Las herramientas que utiliza tienen un costo menor a \$1000	Las herramientas que utiliza tienen un costo entre \$1000 y \$10000	Las herramientas que utiliza tienen un costo mayor a \$10000
Responsabilidad sobre resultados	Responsabilidad sobre la consecución de objetivos empresariales planteados	El puesto no tiene mayor influencia sobre los resultados empresariales	El puesto tiene responsabilidad sobre la consecución de resultados para su área	El puesto administra recursos claves para la consecución de objetivos de la empresa
Responsabilidad por información	Responsabilidad sobre el empleo de datos, grado de acceso a información restringida de la empresa	No recibe información o datos claves para la organización	Recibe información confidencial de cierto tipo inherente a su función	Tiene acceso a toda o casi toda la información de la empresa
Grado de responsabilidad por dinero	Responsabilidad sobre el control y manejo de recursos financieros de la empresa	El puesto no maneja dinero de la empresa o se maneja hasta \$250	El puesto recibe dinero de la empresa por montos mayores a \$250 dólares hasta máximo \$500 y se ve en la obligación de generar reportes de utilización de dicho fondo	Tiene acceso a valores mayores a \$500, a las cuentas empresariales, autorización para realizar transacciones o incluso recibir y aprobar los informes de manejo de dinero de otros puestos cuya responsabilidad es menor
Condiciones de Trabajo				
Riesgo	La probabilidad de ocurrencia de accidentes laborales o enfermedades profesionales y/o la exposición a situaciones que demanden esfuerzo físico, mental o psicológico adicional	El puesto se desempeña dentro de las instalaciones de la empresa y las actividades no representan un riesgo para el trabajador	El puesto requiere la utilización de ciertas herramientas de trabajo y/o desplazamiento ocasional fuera de la empresa que podrían representar un riesgo para el trabajador	Las condiciones en las que se desempeña el puesto representan un riesgo alto para el trabajador
Entorno	Ambientes, condiciones de iluminación, aire, temperatura y ruido en la que se desempeña el trabajo	El puesto se desempeña en las oficinas de la empresa, bajo condiciones normales de luz, sonido y aire	Menos de la mitad de las tareas realizadas en el puesto son desempeñadas bajo condiciones que exigen mayores esfuerzos	Desempeña actividades en el exterior, con exposición a condiciones climáticas.
Esfuerzo				
Mental	Cantidad de esfuerzo intelectual que necesita hacer la persona para desempeñar las funciones a su cargo	El puesto implica en su mayoría trabajos manuales, de fuerza, operativos,	A pesar de implicar actividades manuales, el puesto tienen la obligación de generar reportes, analizar, corregir, medir, las tareas que desempeña	Implica actividades de planificación estratégica, análisis situacional, actividades cognitivas grandes
Físico	Cantidad de trabajo que implique utilizar la fuerza corporal, adaptar posiciones incómodas o no naturales para el cuerpo humano	Ninguna de sus actividades implica realizar esfuerzo físico	Ocasionalmente debe realizar esfuerzos físicos para llevar a cabo sus actividades	La mayoría de actividades y/o todas ellas son realizadas en base a fuerza corporal y en posiciones incómodas


Anexo 13: Tabla de puntuación de factores y sub factores

FACTOR	PESO	PUNTOS	PUNTOS POR GRADOS		
Requisitos profesionales	42%		Baja	Media	Alta
Instrucción	14%	140	47	93	140
Experiencia profesional	20%	200	66	132	200
Destreza manual	8%	80	27	53	80
Responsabilidad	35%				
Grado de responsabilidad por herramientas y equipo	7%	70	24	47	70
Grado de responsabilidad sobre resultados	12%	120	40	80	120
Grado de responsabilidad por información (empleo de datos, infomarcion restringida)	7%	70	24	47	70
Grado de responsabilidad por dinero	9%	90	30	60	90
Condiciones de Trabajo	15%				
Riesgo de accidentes	8%	80	27	53	80
Entorno	7%	70	24	47	70
Esfuerzo	8%				
Mental	5%	50	17	33	50
Físico	3%	30	10	20	30
Totales	100%	1000			

Anexo 14: Tabla Modelo de Valoración para 15 puestos


Cargo		Requisitos Profesionales						Responsabilidad						Condiciones de trabajo				Esfuerzo				Total Puntos						
		Instrucción		Experiencia		Destreza Manual		Sobre herramientas		Sobre resultados		Sobre Información		Sobre dinero		Riesgo		Entorno		Mental					Físico			
		Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos				Grados	Puntos		
1	Asistente de Gerencia	Media	93	Media	132	Baja	27	Baja	24	Media	80	Alta	70	Baja	30	Baja	27	Baja	24	Media	33	Baja	10	550	\$	873,16	\$	450,00
2	Jefe Financiero	Alta	140	Alta	200	Media	53	Baja	24	Alta	120	Alta	70	Alta	90	Alta	80	Baja	24	Alta	50	Media	20	871	\$	1.382,77	\$	2.000,00
3	Asistente de Compras & Importaciones	Media	93	Media	132	Baja	27	Media	47	Media	80	Media	47	Baja	30	Baja	27	Baja	24	Alta	50	Baja	10	567	\$	900,15	\$	500,00
4	Asistente Contable	Media	93	Media	132	Baja	27	Baja	24	Media	80	Media	47	Media	60	Baja	27	Baja	24	Alta	50	Baja	10	574	\$	911,26	\$	500,00
5	Jefe Administrativo y de Operaciones	Alta	140	Alta	200	Media	53	Alta	70	Alta	120	Alta	70	Media	60	Media	53	Media	47	Alta	50	Media	20	883	\$	1.401,82	\$	2.000,00
6	Asistente Administrativa y de RRHH	Media	93	Media	132	Baja	27	Baja	24	Media	80	Media	47	Baja	30	Baja	27	Baja	24	Media	33	Baja	10	527	\$	836,65	\$	500,00
7	Bodeguero	Baja	47	Baja	66	Media	53	Alta	70	Baja	40	Baja	24	Baja	30	Baja	27	Media	47	Media	33	Media	20	457	\$	725,52	\$	400,00
8	Recepcionista	Baja	47	Baja	66	Baja	27	Baja	24	Baja	40	Baja	24	Baja	30	Baja	27	Baja	24	Baja	17	Baja	10	336	\$	533,42	\$	354,00
9	Mensajero	Baja	47	Baja	66	Baja	27	Baja	24	Baja	40	Baja	24	Media	60	Media	53	Media	47	Baja	17	Baja	10	415	\$	658,84	\$	400,00
10	Jefe Comercial	Alta	140	Alta	200	Media	53	Media	47	Alta	120	Alta	70	Media	60	Media	53	Media	47	Alta	50	Baja	10	850	\$	1.349,43	\$	2.000,00
11	Vendedor	Media	93	Media	132	Baja	27	Baja	24	Alta	120	Media	47	Baja	30	Media	53	Media	47	Media	33	Baja	10	616	\$	977,94	\$	800,00
12	Jefe Técnico	Alta	140	Alta	200	Media	53	Alta	70	Alta	120	Alta	70	Baja	30	Alta	80	Media	47	Alta	50	Alta	30	890	\$	1.412,93	\$	2.500,00
13	Coordinador Técnico	Media	93	Media	132	Media	53	Alta	70	Alta	120	Alta	70	Media	60	Media	53	Media	47	Alta	50	Media	20	768	\$	1.219,25	\$	800,00
14	Técnicos Instaladores	Alta	140	Media	132	Alta	80	Alta	70	Alta	120	Media	47	Baja	30	Alta	80	Alta	70	Media	33	Alta	30	832	\$	1.320,85	\$	1.300,00
																							TOTAL	9136	\$	14.504,00	\$14.504,00	
																							Valor punto	1,5876				

Anexo 15: Presentación para capacitación a evaluadores



Evaluación de desempeño de personal


Capacitación para Evaluadores



Misión y Visión de la empresa


Misión: Liderar cambios tecnológicos en Ecuador que ofrezcan soluciones integrales para la comunicación, Transmisión y conectividad de audio, video, voz y datos para los mercados convergentes de Radiodifusión, Televisión, Telecomunicaciones e informática.

Visión: Ser una empresa integradora y proveedora de clase mundial, ofreciendo ingeniería, tecnología e innovaciones con excelencia, consolidándose y creciendo internacionalmente como un referente en telecomunicaciones.




Objetivos de la evaluación

- Determinar el porcentaje de cumplimiento de metas departamentales
- Controlar y medir el trabajo realizado por los empleados
- Determinar brechas existentes entre las competencias actuales de la persona y competencias necesarias para desempeñar sus funciones
- Recopilar información para una planificación de capacitación
- Obtener una idea sobre el entorno laboral existente en la empresa




Por qué es importante evaluar

- Medir avance en la consecución de objetivos.
- Tomar acciones correctivas.
- Mejorar continuamente.
- Motivar al personal (con una retroalimentación adecuada)
- Ajustes en la planificación y estrategias empresariales.



No a la subjetividad

- Se ha diseñado un **Formato de seguimiento de desempeño** con el objetivo de determinar fallas y compromisos de mejora. El evaluador debe basar su criterio en estos monitoreos permanentes.
- Si considera que tiene algún tipo de conflicto con el evaluado, solicite el apoyo y un criterio adicional al momento de la evaluación.



Cómo usar las herramientas

- 1. Determinar el formato a usarse de acuerdo al cargo.**
 - Evaluación Administrativa Operativa
 - Evaluación Técnica Operativa
 - Evaluación Ejecutiva
- 2. Proceder a llenar el formato de la siguiente manera:**

Calificar el nivel de competencias organizacionales que demuestra el trabajador, justificando la calificación con los comportamientos que demuestra.

FACTORES DE APROXIMACIÓN				
Competencias Organizacionales	Escala de Valoración			Justificación comportamental
	Detall	A. Mejor	Buena	
Trabaja en equipo; capacidad para coordinar sus actividades con las demás áreas y competencia de trabajo				

Establecer las competencias específicas para el cargo en base al Perfil del Puesto y calificarlas de igual manera

Competencias Específicas	Débil	A. Mejor	Buena	Óptima	Justificación comportamental

Asignar puntos a las calificaciones según la siguiente tabla y determinar el puntaje total obtenido mediante una suma simple y analizar si se encuentra dentro del rango aceptado y cual es la desviación del mismo



Puntuación	
Óptimo	4
Buena	3
A. Mejor	2
Débil	1
Puntuación mínima	10
Rango aceptado	85 a 90 puntos
Desviación	

Calcular los indicadores de gestión establecidos para el cargo en base a la información aportada y observada al momento de evaluar, registrando los resultados en la hoja de evaluación

INDICADORES DE GESTIÓN		
INDICADOR	CÁLCULO	RESULTADO
Porcentaje de cumplimiento de metas planteadas	# de metas alcanzadas / # metas planteadas	

Realizar las siguientes preguntas claves:

1. En que aspectos de su trabajo encuentra dificultad?
2. Está satisfecho en su trabajo?
3. Siente exceso de carga laboral?

 <h3>Cómo retroalimentar al trabajador</h3> <ul style="list-style-type: none">› Planifique siempre la retroalimentación que va a brindar.› Emita comentarios en tono positivo que no generen resistencia al cambio o rechazo.› Siempre empiece la retroalimentación con una felicitación por el buen trabajo, emita su observación y termine con un aspecto positivo de nuevo.› De seguimiento a los compromisos generados	 <h3>Cómo generar compromiso</h3> <ul style="list-style-type: none">› La estrategia utilizada por Advicom para generar compromiso es permitir que la misma persona evaluada sea quien declare su compromiso, mismo que quedará registrado en la hoja de evaluación permanente.› Demuestre la confianza en el cumplimiento de estos compromisos.› Permita que su equipo tome sus propias decisiones y riesgos al momento de cumplir con los compromisos generados.
--	--

Anexo 16: Guía para la Evaluación del Desempeño

El objetivo de la presente guía es informar y familiarizar al trabajador con el proceso de evaluación anual que se lleva a cabo en Advicom Cia. Ltda. De esta manera, el trabajador podrá identificar las áreas de su trabajo en las que se desempeña de manera excelente y en cuales es necesario que mejore su desempeño para colaborar activamente con la consecución de objetivos planteados por la organización. Con una adecuada evaluación, la empresa busca incrementar las capacidades de su talento humano y al mismo tiempo buscar el éxito.

El objetivo de la evaluación de desempeño a realizarse es principalmente ayudar al trabajador a entender sus responsabilidades y determinar las fortalezas y debilidades que presenta al cumplirlas. Adicionalmente, tomando en cuenta los resultados obtenidos en las evaluaciones, el área de Talento Humano de la organización podrá determinar el tipo de capacitaciones que el personal requiere, el tipo de incentivos adecuados en la empresa y quienes se encuentran en capacidad de avanzar en su planificación de carrera.

Quien evalúa

Su supervisor o jefe directo será el encargado de conducir una entrevista formal con usted una vez al año, además de las reuniones de seguimiento de desempeño que considere necesarias a lo largo del mismo periodo ya sean trimestrales, mensuales o anuales.

Beneficios para el trabajador

Al ser evaluado usted podrá tener una idea clara de las responsabilidades y objetivos que debe cumplir en su puesto de trabajo, además podrá llegar a consensos y compromisos con su jefe para mejorar las relaciones y resultados.

Qué se evalúa

1. En la primera parte de la evaluación se medirán sus competencias, las mismas que has sido especificadas en el perfil de su puesto que le fue entregado y aceptado por usted al iniciar sus labores. Esta evaluación consta de dos partes, la evaluación de competencias organizacionales y las específicas de su puesto. Para esto, el entrevistador realizará una serie de preguntas sobre la manera en la que usted realiza sus actividades las cuales ya han sido establecidas en un banco de preguntas por el área de Talento Humano. Si el entrevistador considera necesario, podrá añadir preguntas.
2. En esta parte de la evaluación usted tendrá la oportunidad de informar las dificultades que encuentra en sus actividades y su nivel de satisfacción en su lugar de trabajo. Esta parte de la

entrevista se la llevará a cabo a manera de conversación con el entrevistador. Recuerde que no existe una calificación asignada en esta sección por lo que puede agregar cualquier comentario que considere pertinente.

3. La tercera parte consiste en medir los indicadores que han sido establecidos en su perfil y comparar dicha medición con los parámetros aceptados por la organización. La calificación obtenida en esta parte dependerá de las desviaciones encontradas.
4. Finalmente el entrevistador le solicitará sus comentarios, observaciones y acuerdos que desee agregar a su evaluación. Recuerde que al ser usted quien desempeña las funciones, es la persona indicada para dar una visión realista del puesto. No dude en emitir su opinión.

Consideraciones adicionales

Una vez concluido el proceso de evaluación de desempeño, su evaluador tendrá un tiempo prudente para emitir la correspondiente evaluación y acercarse a usted para retroalimentar y compartir los resultados obtenidos. Una vez dada esta retroalimentación, se establecerán nuevos objetivos a alcanzarse y los compromisos de mejora a los que consideren llegar tanto usted como su jefe y ambos firmarán declarando su responsabilidad sobre los mismos. Si al momento de hacerlo usted no está de acuerdo con las observaciones hechas o siente que fue perjudicado por el evaluador por factores externos a la relación laboral o por un alto grado de subjetividad, debe presentarse ante el encargado de Talento Humano y exponer su punto de vista de manera inmediata y se dará trámite a su reclamo.

Recuerde que la evaluación de desempeño no tiene como misión sancionar sino ayudarlo a usted y a la empresa a convertirse en un lugar de trabajo adecuado, con personas capaces y clientes tanto internos como externos satisfechos. Gracias por su colaboración.

Anexo 17: Formato de Seguimiento de Evaluación de Desempeño

	FORMULARIO DE SEGUIMIENTO DEL DESEMPEÑO	Código: EV 001
		Versión: 01

Nombre del colaborador:	Cargo/ Área:
Nombre del jefe:	Cargo:
Fecha actual:	

A continuación sírvase llenar los espacios en blanco, detallando la información que considere relevante para dar seguimiento a las actividades asignadas a sus colaboradores y lograr un desempeño exitoso.

OBJETIVO DE LA REUNIÓN:**ASPECTOS A TRATAR:**

- 1.-
- 2.-

ACUERDOS / COMPROMISOS, ACTIVIDADES A REALIZAR:

- 1.- Por parte del Jefe inmediato / entrevistador:
- 2.- Por parte del Colaborador:

Las metas fijadas al inicio del período serán replanteadas, modificadas o cambiadas?

SI ☐

NO ☐

N/A ☐


METAS	INDICADORES	PLAZO	RECURSOS

FECHA DE LA PRÓXIMA REUNIÓN:

Firma del entrevistador

Firma del Colaborador

Anexo 18: Formato de Citación para el personal

CITACIÓN ANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	
--	---

	Código
	EV002
	Página

Fecha: _____

Con el objetivo de mejorar nuestra empresa y trabajar en un ambiente bueno y familiar, se procede a realizar la evaluación anual de desempeño.

Quiénes serán evaluados?
 Todo el personal de Advicom Cia. Ltda. será evaluado

Quiénes evaluarán?
 Las personas serán evaluadas por su jefe inmediato superior, utilizando herramientas previamente diseñadas para este propósito

Qué será evaluado?
 Se evaluarán el nivel de competencias demostradas en el cargo y los resultados obtenidos en el puesto de trabajo

Período de evaluación	del 1ro de enero de XXXXX hasta el 31 de diciembre de XXXX
Fecha de evaluación	


Estamos seguros de contar con su colaboración. Muchas gracias por su dedicación y esfuerzo en la consecución de los objetivos de Advicom Cia. Ltda.

Atentamente,
Gerencia General


Anexo 20: Formato de Evaluación para el personal operativo técnico

[illegible]

Anexo 21: Formato de Evaluación para el personal ejecutivo

EVALUACIÓN DE PERSONAL EJECUTIVO																							
Código: EV005 Página:																							
INFORMACIÓN GENERAL																							
Fecha: Cargo: Periodo de evaluación: Desde: Hasta: Fecha de ingreso del trabajador: Nombre del Jefe Inmediato																							
FACTORES DE APRECIACIÓN																							
	Escala de Valoración																						
Competencias Organizacionales	Débil	A Mejorar	Bueno	Óptimo	Justificación comportamental																		
Liderazgo: habilitada para dirigir y motivar a las personas con las que trabaja de acuerdo al nivel que su puesto lo exige																							
Creatividad e innovación: genera nuevas ideas de producto o procesos para su puesto de trabajo																							
Trabajo en equipo: capacidad para coordinar sus actividades con las demás áreas y compañeros de trabajo																							
Manejo de conflictos: resuelve los problemas de manera asertiva																							
Prudencia: muestra respeto y discreción con la información de la empresa																							
Enfoque en Resultados: trabaja para la consecución de las metas planteadas																							
Competencias Específicas	Débil	A Mejorar	Bueno	Óptimo	Justificación comportamental																		
Conocimiento del trabajo: demuestra conocimiento para desarrollar las tareas a su cargo																							
Toma de decisiones: analiza el escenario y toma decisiones acertadas y oportunas																							
Estrategia: implementa acciones estratégicas en su área																							
Visión: tiene un entendimiento general de la organización y los negocios desempeñados																							
Comunicación efectiva: comunica y genera reportes oportunos a la gerencia general y demás jefaturas																							
Concepción de su equipo: el personal a su cargo tiene una visión favorable de la persona y mantiene una buena relación con los mismos																							
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">PUNTUACIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Débil</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>A mejorar</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Bueno</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Óptimo</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Puntuación máxima</td> <td>68</td> </tr> <tr> <td>Puntuación obtenida</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Rango aceptable</td> <td>58 o superior</td> </tr> <tr> <td>Desviación</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>						PUNTUACIÓN		Débil	1	A mejorar	2	Bueno	3	Óptimo	4	Puntuación máxima	68	Puntuación obtenida		Rango aceptable	58 o superior	Desviación	
PUNTUACIÓN																							
Débil	1																						
A mejorar	2																						
Bueno	3																						
Óptimo	4																						
Puntuación máxima	68																						
Puntuación obtenida																							
Rango aceptable	58 o superior																						
Desviación																							
En qué aspectos de su trabajo encuentra dificultad? 																							
Está satisfecho con su trabajo? <table border="1"> <tr> <td>SI</td> <td></td> </tr> <tr> <td>NO</td> <td></td> </tr> </table>						SI		NO															
SI																							
NO																							
Por qué? 																							
Siente que tiene exceso de carga laboral? <table border="1"> <tr> <td>SI</td> <td></td> </tr> <tr> <td>NO</td> <td></td> </tr> </table>						SI		NO															
SI																							
NO																							
INDICADORES DE GESTIÓN																							
Los indicadores deben ser tomados del perfil del puesto que está siendo evaluado. (Grave=1punto Manejable=3)																							
INDICADOR	FORMA DE CALCULO	ACEPTADO	OBTENIDO	DES.V.	APRECIACION (GRAVE / MANEJABLE)																		
				0																			
				0																			
				Puntaje																			
PUNTAJE TOTAL OBTENIDO					0																		
Observaciones																							
Compromisos y acuerdos																							

Anexo 22: Encuesta de Satisfacción Laboral

ENCUESTA DE SATISFACCION LABORAL		 ADVICOM <small>Tecnologías & Innovaciones</small>																																																																																																			
		Codigo:	EV006																																																																																																		
		Página:																																																																																																			
Fecha: <input style="width: 80%;" type="text"/>																																																																																																					
Evalue los siguientes aspectos de acuerdo a su nivel de satisfacción																																																																																																					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;">Está usted satisfecho con:</th> <th style="width: 10%;">Muy Satisfecho</th> <th style="width: 10%;">Me es indiferente</th> <th style="width: 10%;">Insatisfecho</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>El tipo de trabajo, actividades y tareas que realiza?</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>El salario que recibe?</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>La posibilidad de ser creativo al momento de realizar su trabajo?</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>La capacidad de decisión que tiene en su trabajo?</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>La posibilidad de realizar actividades para las que usted es bueno?</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Su horario o jornada laboral?</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>El ritmo de trabajo?</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>La cantidad de trabajo asignada a su persona?</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Los recursos entregados a usted para realizar las tareas que le son encomendadas?</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>El espacio físico y herramientas con las que cuenta para realizar su trabajo?</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td colspan="4" style="background-color: #003366; color: white; text-align: center;">DE LA EMPRESA</td></tr> <tr><td>Los beneficios que le proporciona la empresa?</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>La estabilidad laboral que se le ofrece en la empresa?</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>La limpieza y seguridad de su lugar de trabajo?</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Las oportunidades de formación y de aprender que ofrece la empresa?</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Las oportunidades de promoción o ascensos en su empresa?</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td colspan="4" style="background-color: #003366; color: white; text-align: center;">DEL AMBIENTE LABORAL</td></tr> <tr><td>Las relaciones interpersonales con sus superiores?</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Las relaciones interpersonales con sus compañeros?</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Las relaciones interpersonales con sus subordinados?</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Los espacios y tiempos de integración y relajación ofrecidos?</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Los permisos y apoyo que recibe en caso de necesidades o situaciones personales emergentes?</td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	Está usted satisfecho con:	Muy Satisfecho	Me es indiferente	Insatisfecho	El tipo de trabajo, actividades y tareas que realiza?				El salario que recibe?				La posibilidad de ser creativo al momento de realizar su trabajo?				La capacidad de decisión que tiene en su trabajo?				La posibilidad de realizar actividades para las que usted es bueno?				Su horario o jornada laboral?				El ritmo de trabajo?				La cantidad de trabajo asignada a su persona?				Los recursos entregados a usted para realizar las tareas que le son encomendadas?				El espacio físico y herramientas con las que cuenta para realizar su trabajo?				DE LA EMPRESA				Los beneficios que le proporciona la empresa?				La estabilidad laboral que se le ofrece en la empresa?				La limpieza y seguridad de su lugar de trabajo?				Las oportunidades de formación y de aprender que ofrece la empresa?				Las oportunidades de promoción o ascensos en su empresa?				DEL AMBIENTE LABORAL				Las relaciones interpersonales con sus superiores?				Las relaciones interpersonales con sus compañeros?				Las relaciones interpersonales con sus subordinados?				Los espacios y tiempos de integración y relajación ofrecidos?				Los permisos y apoyo que recibe en caso de necesidades o situaciones personales emergentes?				<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;"></th> <th style="width: 10%; background-color: #003366; color: white;">SI</th> <th style="width: 10%; background-color: #003366; color: white;">NO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Recomendaría a otra persona trabajar en su empresa?</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				SI	NO	Recomendaría a otra persona trabajar en su empresa?		
Está usted satisfecho con:	Muy Satisfecho	Me es indiferente	Insatisfecho																																																																																																		
El tipo de trabajo, actividades y tareas que realiza?																																																																																																					
El salario que recibe?																																																																																																					
La posibilidad de ser creativo al momento de realizar su trabajo?																																																																																																					
La capacidad de decisión que tiene en su trabajo?																																																																																																					
La posibilidad de realizar actividades para las que usted es bueno?																																																																																																					
Su horario o jornada laboral?																																																																																																					
El ritmo de trabajo?																																																																																																					
La cantidad de trabajo asignada a su persona?																																																																																																					
Los recursos entregados a usted para realizar las tareas que le son encomendadas?																																																																																																					
El espacio físico y herramientas con las que cuenta para realizar su trabajo?																																																																																																					
DE LA EMPRESA																																																																																																					
Los beneficios que le proporciona la empresa?																																																																																																					
La estabilidad laboral que se le ofrece en la empresa?																																																																																																					
La limpieza y seguridad de su lugar de trabajo?																																																																																																					
Las oportunidades de formación y de aprender que ofrece la empresa?																																																																																																					
Las oportunidades de promoción o ascensos en su empresa?																																																																																																					
DEL AMBIENTE LABORAL																																																																																																					
Las relaciones interpersonales con sus superiores?																																																																																																					
Las relaciones interpersonales con sus compañeros?																																																																																																					
Las relaciones interpersonales con sus subordinados?																																																																																																					
Los espacios y tiempos de integración y relajación ofrecidos?																																																																																																					
Los permisos y apoyo que recibe en caso de necesidades o situaciones personales emergentes?																																																																																																					
	SI	NO																																																																																																			
Recomendaría a otra persona trabajar en su empresa?																																																																																																					
Describe una situación dada ya sea en su actual trabajo o en trabajos anteriores en la cual hay asentido una gran SATISFACCIÓN																																																																																																					
Describe una situación dada ya sea en su actual trabajo o en trabajos anteriores en la cual hay asentido una gran INSATISFACCION																																																																																																					
Gracias por su colaboración !																																																																																																					

Para uso exclusivo del Departamento de Talento Humano

PUNTUACIÓN	
Muy Satisfecho	3
Me es indiferente	2
Insatisfecho	1

Resultados del puesto	Obtenido	Máximo	
Muy Satisfecho		30	
Me es indiferente		20	
Insatisfecho		10	
TOTALES	0	60	0%

Resultados de la empresa	Obtenido	Máximo	
Muy Satisfecho		15	
Me es indiferente		10	
Insatisfecho		5	
TOTALES	0	30	0%

	Obtenido	Máximo	
Muy Satisfecho		15	
Me es indiferente		10	
Insatisfecho		5	
TOTALES	0	30	0%

	Obtenido	Máximo	
Puntaje		3	0%

De la situación descrita por el evaluado, determine el factor que influye en la SATISFACCIÓN	
Logros	
Reconocimiento	
Responsabilidad	
Promoción	
Remuneración	
Relaciones Humanas	
Condiciones de Trabajo	